جامعة بنها
كلية التربية
قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية

الجودة بين
الفكر العالمي والتطبيق المحلي

واقع مرصود + إتقان ملموس + طموح مدروس = انجاز متميز

إعداد

الأستاذ الدكتور

جمال أبو الوفا

- ٢٠٠٨ -

فهرس الكتاب

قال تعالى :

" ادعُ إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة ، وجادلهم بالتي هي أحسن ، إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين ، وإن عاقبتم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ولئن صبرتم فهو خير للصابرين "

سورة النحل / آية ١٢٤

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم وهو يخطب الناس :

" أيها الناس إن ربكم واحد ، وإن أباكم واحد ، كلكم لآدم ، وآدم من تراب ، ليس لعربي فضل على أعجمي إلا بالتقوى ، إن أكرمكم عند الله أتقاكم "

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

عزيزي القارئ .....

نحـن نعـيش عـصر العولمـة ، والـسماء المفتوحـة ، والأطبـاق الطـائرة ، والتعامل مع مثل هذا العصر يتطلب من الجميع أن يفكر عالمياً وينفذ محلياً ومن ثم يمكن أن نصل إلى الجودة المنشودة .

ولعل ذلك هو الهدف الأسمى من هذا الكتاب والذي جاء متضمناً سبعة فصول أساسية هي :

- **الفصل الأول** : مدخل مفاهيمي .
- **الفصل الثاني** : إدارة الجودة من منظور عالمي .
- **الفصل الثالث** : الأخطاء الشائعة للمديرين .
- **الفصل الرابع** : متطلبات تطبيق الجودة في المؤسسة التربوية .
- **الفصل الخامس** : المعايير العالمية في مجال تطبيق الجودة .
- **الفصل السادس** : أبعاد جودة الخدمة التعليمية .
- **الفصل السابع** : شروط العالمية المؤسسة التربوية .

والله نسأل التفويق والسداد لكل طلاب العلم

المؤلف

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانيا : أهم المفاهيم العلمية في مجال الجودة .

ثالثاً : مبادئ الجودة .

رابعاً : متطلبات التخطيط للجودة .

خامساً : أهمية الجودة الشاملة للمؤسسة التربوية .

سادساً : ركائز ومتطلبات تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة التربوية .

سابعاً : مؤشرات إدارة الجودة بالمؤسسة التربوية .

قالت الإدارة :

" تعد الجودة بمثابة أسلوب منهجي يعتمد على العمل الجماعي ومشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات المختلفة ، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وباستخدام أدوات التحليل ، والتي تساعد على تحقيق رضا جماهير المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي "

أولاً : مقدمة :

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار ، والتي يمكن لأي مؤسس متى تبنتها أن تصل إلى تحقيق أفضل أداء ممكن ، وبالتالي يتسنى لها مواجهة التحديات التي يشهدها المجتمع البشري المعاصر ، وفي هذا السبيل تركز الجودة على تحقيق رضا المستفيد من تقديم الخدمة ، ومساهمة جميع العاملين في تحقيق هذا الرضا ، بالإضافة إلى استمرار التحسن والتطوير في تقديم الخدمة .

ثانيا : أهم المفاهيم العلمية في مجال الجودة :

*** المفهوم الأول : مفهوم إدارة الجودة :**

ويعني الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق احتياجات المستفيد من خدمات المؤسسة ، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ذاتها ، معنى ذلك أن إدارة الجودة تساعد المؤسسة على التميز من خلال تلبية احتياجات المستفيد ، على اعتبار أن تلبية هذه الاحتياجات تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ذاتها .

وعلى هذا فانه يمكن القول بان إدارة الجودة تمثل المنهجية التي تضمن للمؤسسة التربوية أن تسير أنشطتها في الاتجاه الصحيح ، والذي يعمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري الأمثل من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بكفاءة عالية .

وتتضمن إدارة الجودة مجموعة من المضامين التربوية والتي تتمثل في :

- وجود مجموعة من المبادئ تساعد المؤسسة على الحركة نحو التحسين والتطوير المستمر.
- التركيز على تحقيق الرضا المستمر للمستفيد من خلال تقديم خدمة عالية الجودة .
- التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المحافظة على سمعتها .
- التأكيد على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة .

*** المفهوم الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :**

ويعني التركيز على فلسفة المؤسسة من أجل تحقيق الرضا التام للمستفيد من خلال توظيف الأدوات والتقنيات المتاحة للمؤسسة بهدف تقديم خدمة عالية الجودة للمستفيد ، معنى ذلك أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أسلوباً قيادياً يعمل على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة الخدمة ، وهذا يتطلب الإسهام الفعال للنظام الإداري بالمؤسسة بكافة عناصرها في

تحقيق أفضل استثمار للموارد المتاحة سواء كانت موارد أولية أو معدات أو موارد بشرية أو معلوماتية ، .... وغيرها .

وفي النهاية لابد أن تدمج هذه المصفوفة المتكاملة من الموارد المتنوعة مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، والتي يأتي على رأسها تحقيق الإشباع الأمثل لطالب الخدمة ، شريطة أن تكون هذه الخدمة بالمواصفات القياسية والنوعية الجيدة .

وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية يتطلب مراعاة الأطراف الآتية :

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- الموارد المتاحة للمؤسسة .
- إستراتيجية المؤسسة .
- العناصر القيادية بالمؤسسة .
- النظام الإداري بالمؤسسة .
- نوعية العنصر البشري الذي يعمل بالمؤسسة .
- نوعية المستفيد من هذه الخدمات .
- المعايير والمواصفات القياسية الخاصة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- نوعية المواقف التي يتفاعل في إطارها العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها .

وهناك من يرى أن تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة التربوية يتوقف على :

- **المدخلات** : وتتمثل في الطلاب .
- **العمليات** : وتتمثل في كل ما يدور داخل المؤسسة التربوية .
- **المخرجات** : وتتمثل في الطلاب المتخرجين من المؤسسة التربوية ، مع الأخذ في الاعتبار أن مخرجات المؤسسة (أ) هم أنفسهم مدخلات المؤسسة (ب) .... وهكذا .

وعلى هذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة خطوط عريضة ترشد المؤسسة نحو تحقيق التطور المستمر من خلال مجموعة من المبادئ الواضحة يأتي في مقدمتها التركيز على الموارد البشرية ، وتحسين استخدام الموارد المتاحة ، مع التركيز على إشباع حاجات المستفيد .

وتأسيساً على كل ما سبق فان تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسة التربوية يتطلب إعادة النظر في مجموعة من الأمور لعل من أبرزها :

- رسالة المؤسسة .
- أهداف المؤسسة .
- إستراتيجية المؤسسة .
- معايير المؤسسة .
- إجراءات المؤسسة .
- حاجات المستفيدين من المؤسسة .

*** المفهوم الثالث : مفهوم الثقافة التنظيمية :**

تعد الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة ، وبالتالي فان سلوك الفرد الوظيفي يتولد نتيجة السلوك المجتمعي ، على اعتبار أن الرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد تعد بمثابة المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة مؤسساته ، معنى ذلك أن الثقافة التنظيمية تعطي صورة واضحة عن المعايير التي تقوم عليها قيم واتجاهات أهداف المؤسسة ، ومن ثم فان الثقافة التنظيمية تؤثر بدرجة قوية على سلوك وأداء وعلاقات الرئيس والمرؤوس ، كما أنها تعكس درجة التماسك بين العاملين في المؤسسة ، وفي نفس الوقت تعد بمثابة نظام رقابي يلفت النظر نحو السلوك السلبي الذي خرج عن الحدود التي تلتزم بها المؤسسة .

وإذا انتقلنا إلى المؤسسة التربوية نجد أن الثقافة التنظيمية لها تكمن في المعتقدات والقيم والتقاليد التي يحملها المعلم والطالب والمدير عبر تاريخ المدرسة ، ومن ثم فإنها تعبر عن ثقافة المجتمع والفلسفة التربوية للنظام التربوي كله، والذي تنبع منه أهداف هذه المؤسسة.

وتتأثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية بثقافة القطاعات المكونة للنظام التربوي كله حيث يشمل قطاعاً إدارياً وآخر أكاديمياً وثالث خدمياً ، ومن ثم فإنها تؤثر في عملية التحصيل الدراسي للطلاب ، ودرجة الانجاز العام للمؤسسة ، ودرجة الولاء والانتماء لها ، بالإضافة إلى تأثيرها في فلسفة العمل ، أي أنها تحدد الدرجة التي يمكن أن يعمل عندها جميع العاملين بالمؤسسة التربوية في فريق واحد .

ويندرج تحت مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية مجموعة من القيم لعل من أبرزها :

- **قيم النجاح والنمو :** حيث تتطلب تزويد المؤسسة بعناصر بشرية مؤهلة ومدربة .
- **قيم الأمان :** حيث تتطلب توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر .
- **قيم العمل :** حيث تتطلب تزويد العاملين بمهارات التطوير والتحسين .
- **قيم الاتصال :** حيث تتطلب تزويد العاملين بالمعلومات الدقيقة .
- **قيم السلوك:** حيث تتطلب تزويد العاملين بالمعايير الأخلاقية والالتزام بها .
- **قيم التنمية :** حيث تتطلب تزويد العاملين بثقافة التعلم الذاتي والتعليم مدى الحياة .

*** المفهوم الرابع : مفهوم أطراف الجودة :**

يحتاج تحقيق الجودة في المؤسسة التربوية التركيز على أطراف يمكن عرضها على النحو الآتي :

- **الطرف الأول** : الطالب وهو المستفيد من خدمات المؤسسة التربوية .
- **الطرف الثاني** : البيئة التنظيمية وهي التي تمثل الجهة المسئولة عن تقديم الخدمة .
- **الطرف الثالث** : المدرسة وهي المسئولة عن توفير التعليم الجيد للطلاب .
- **الطرف الرابع** : التقانة وهي المسئولة عن تحقيق التعليم الفعال بالمؤسسة التربوية .
- **الطرف الخامس** : إدارة المؤسسة وهي المسئولة عن استثمار الفرص وتحقيق الجودة المنشودة للمؤسسة التربوية .
- **الطرف السادس** : المعلم وهو المسئول عن تحقيق تعليم فعال بالمؤسسة ، ومن ثم يربط الطالب بها من خلال أدائه الجيد .
- **الطرف السابع** : أولياء الأمور وهم المسئولون عن بناء جسور الثقة بين المؤسسة التربوية والمجتمع المحيط بها .

مع الأخذ في الاعتبار أن مدير المؤسسة التربوية يمثل إدارتها أو قيادتها ، أما المعلم والموظف والطالب فيمثلون العميل أو الزبون الداخلي للمؤسسة ، في حين أن أولياء الأمور والمجتمع يمثلون العميل أو الزبون الخارجي .

*** المفهوم الخامس : مفهوم إدارة التحول :**

وهي تلك الإدارة التي تسعى نحو تحقيق تغيير ثقافي في المؤسسة على المدى البعيد من خلال حصر القيم السلبية السائدة في المؤسسة والتي تنعكس على السلوك الإداري للعاملين ، ومن ثم تحدث هدراً في وقت وإمكانات وإنتاجية المؤسسة ، والتخلص من مثل هذه القيم المتفشية بالمؤسسة يحتاج إلى إدارة التحول التي تعمل على التحول من الوضع المستقر بكل ما يحتويه من قيم وسلوك وممارسات ومبادئ تقليدية أو بالية إلى الوضع الجديد والمرغوب فيه ، ومثل هذه الإدارة تحقق أهدافها من خلال :

- حدوث صدمة لدى إدارة المؤسسة نتيجة انخفاض إنتاجيتها أو تدهور كفاءة العاملين بها.
- إقرار الوضع الحالي وتحديد بدائل الارتقاء من خلال نشر رسالة الجودة بالمؤسسة عبر كل وحداتها ومكونات هيكلها التنظيمي .

- الانفعال القوي من أجل التغيير مع تذليل كل العقبات وإقناع المعارضين لهذا التغيير من أجل الوصول بالمؤسسة إلى المكانة المنشودة أو الوضع المأمول .
- قبول فكرة التغيير ومحاولة الصعود من خلال الارتقاء بالأداء وتكوين رؤى واضحة لمستقبل المؤسسة .
- تعلم كل ما هو جديد ومفيد ومحاولة تجريبه من أجل تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة .
- اتصال الرؤساء مع المرؤوسين وتدعيم المشاركة بينهم واستماع كل طرف للآخر عن مفهوم الجودة وكيفية تطبيقها وأهميتها للمؤسسة .
- الفهم الكامل لفكر وثقافة الجودة من قبل الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة ، ثم الانطلاق نحو التطبيق .

*** المفهوم السادس : معايير قياس جودة مخرجات منظومة التعليم :**

توجد مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها قياس جودة مخرجات منظومة التعليم ، ومن هذه المعايير ما يلي :

- سرعة استجابة سوق العمل لاستقطاب مخرجات منظومة التعليم على اعتبار أن ذلك يعد محكاً رئيسياً يظهر وجود درجة كبيرة في توافق البرامج التعليمية التي تقدمها هذه المنظومة مع احتياجات سوق العمل .
- حجم ومستوى المزايا الوظيفية التي يحصل عليها خريج منظومة التعليم في المؤسسة التي يعمل بها ، على اعتبار أن هذا دليلاً على قيمة العمل الذي يقدمه خريج منظومة التعليم لهذه المؤسسة ، كما انه يظهر مستوى رضا إدارة المؤسسة عن أداء هذا الخريج والرغبة في تحفيزه نتيجة لخدماته المتميزة ، وأدائه الجيد .
- نسبة الاستقرار الوظيفي للخريجين ، ومستوى دوران العمل ، على اعتبار أن ذلك يعكس عدم رضا الخريج عن العمل المسند له ، ونوعية الحوافز الممنوحة له .
- تحقيق منظومة التعليم لأهدافها الآنية والمستقبلية المنوطة بها .
- نجاح منظومة التعليم في تخطيط وتوزيع الموارد المتاحة ، مع الاهتمام بكفاءة الاستخدام وخطوات التحديث والتطوير التنظيمي لها .
- توافر الهيكلية والخدمات الإدارية، وكفاءة القيادة والتوجيه في كل وحدات هذه المنظومة.
- دعم العمليات والموارد المؤسساتية لمخرجات منظومة التعليم .

- تحقيق الطلاب للمعرفة والمهارات والكفاءات التي تتفق وأهداف منظومة التعليم .
- تقييم جودة البرامج التعليمية من خلال استخدام معايير تقييم تخطيط البرنامج التعليمي وتصميمه ومتابعة تنفيذه وتطبيق نتائجه .
- تقييم جودة التعليم لدى الطلاب للتعرف على كفاءة البرامج التعليمية ، وتوافق الشروط والمواصفات المعتمدة لها مع قدرات وإمكانات الطلاب .
- تقويم الكفاءة العلمية والمهنية لهيئة التدريس على اعتبار أنهم أحد العناصر الرئيسة والمستهدفة من نظام الجودة .

وتأسيساً على ما سبق فان قياس جودة منظومة التعليم تمثل حجر الأساس الذي ينبغي أن يسهم في تكييف مؤسسات التعليم لبرامجها التعليمية مع متطلبات الاقتصاد الوطني من حيث الوظائف أو المهن التخصصية ، كما أن تحقيق جودة منظومة التعليم في الوقت الحاضر يجب أن تستند على ثلاثة مقومات أساسية هي :

* الإدارة التشاركية . * التحسين المستمر في العمليات . * استخدام فرق العمل .

*** المفهوم السابع : الجدارة :**

ويشير هذا المفهوم إلى أن المؤسسة تقدم لجماهيرها خدمة بكفاءة عالية تتميز بها عن نظائرها من المؤسسات الأخرى ، وبالتالي يقبل عليها الطالب دون غيرها .

*** المفهوم الثامن : الموثوقية :**

وتعني أن المؤسسة تقدم خدمة عالية الجودة تجعل جماهيرها يثقون فيها ، ويرجع ذلك إلى كفاءة الأداء وجودة الانجاز ورقي الخدمة المقدمة للزبون .

*** المفهوم التاسع : الاستجابة :**

ويعني امتلاك المؤسسة قدراً كبيراً من المرونة الكافية التي تساعدها على الاستجابة للمتغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بها ، وخاصة دراسة احتياجات سوق العمل ومحاولة تلبيتها .

*** المفهوم العاشر : الأمان :**

ويعني قيام المؤسسة التربوية بتقديم الخدمة التعليمية للطالب في جو خالي من الخاطر ، مع الاهتمام بتوفير مناخ حفاز لكل العاملين فيها .

*** المفهوم الحادي عشر : المصداقية :**

وتعني قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها نحو جماهيرها في أي زمان أو أي مكان قدر الإمكان .

*** المفهوم الثاني عشر : التحسين المستمر :**

ويعني تعزيز وتطوير مخرجات المؤسسة باستمرار من اجل الوصول إلى الجودة الكلية مع رفض المحافظة على المستوى المقبول من الانجاز .

*** المفهوم الثالث عشر : استحسان العميل :**

ويعني تحديد حاجات العميل ، وبذل كل الجهود من أجل تحقيقها وتحسينها باستمرار من اجل الحصول على رضاه وإشباع ميوله ورغباته ، مع محاولة الارتقاء بذوقه .

ثالثاً : مبادئ الجودة :

تتمثل مبادئ الجودة في :

- وضع هدف واضح ومحدد يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة وجودة خدماتها .
- التركيز على فلسفة جديدة للمؤسسة تشجع تحمل المسئولية والمشاركة الجماعية في صنع القرارات .
- التخلص من الروتين والإجراءات الطويلة التي تعتمد على التفتيش من خلال بناء نظام جديد يعتمد على ركائز الجودة .
- إلغاء تقييم العمل على أساس التكاليف ، مع عدم تجاهل الربحية وتكلفة الخدمة التي تقدمها المؤسسة .
- الاستمرار في تحسين عمليات المؤسسة بشكل متواصل من خلال رفض الثبوتية .
- التأكيد على التدريب الفعال الذي يخدم كل فرد في مجال عمله .
- التركيز على القيادة الفعالة التي تدعم فلسفة الجودة .
- التركيز على توافر منظومة الأمن داخل المؤسسة مع إزالة الخوف بين العاملين .
- إزالة الحواجز المصطنعة بين وحدات المؤسسة من خلال التركيز على الجودة الكلية بدلاً من المنافسة الفردية بين العاملين .
- التركيز على الكيف أكثر من الكم من خلال خريطة واضحة المعالم تخدم هذا الغرض .
- التركيز على الابتكارية كسبيل لزيادة إنتاجية المؤسسة .

- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من أداء عملهم بشكل أفضل من خلال التشجيع والمعاملة العادلة .
- إعداد برنامج للتعليم والتحسين مع تشجيع العاملين على التنمية الذاتية .
- الاهتمام بمتابعة الانجاز خطوة بخطوة من قبل إدارة المؤسسة .

رابعاً : متطلبات التخطيط للجودة :

توجد مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها عن التخطيط للجودة ومن أهمها :

- تحديد المستفيد من خدمات المؤسسة .
- تحديد احتياجات المستفيد من خدمات المؤسسة .
- تطوير مواصفات الخدمة حتى تلبي حاجة المستفيد .
- تطوير العمليات التي من شأنها أن تحقق المعايير المطلوبة .
- تقييم الأداء الفعلي لأعمال المؤسسة .
- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعة .
- معالجة الانحرافات بوساطة الإجراءات العلمية السليمة .
- تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة .
- تطوير ثقافة الجودة حتى تتلاءم مع متغيرات البيئة .

مع الأخذ في الاعتبار أن الخدمات التي تقدمها المؤسسات التربوية يتعامل معها نوعين من المستفيدين وهما :

- **المستفيد الداخلي** : ويتمثل في العاملين داخل المؤسسة .
- **المستفيد الخارجي** : ويتمثل في عملاء المؤسسة أو جماهيرها من المجتمع المحلي .

خامساً : أهمية الجودة الشاملة للمؤسسة التربوية :

تتمثل أهمية الجودة الشاملة للمؤسسة التربوية في الأمور الآتية :

- الاهتمام بالجانب النوعي في العملية التربوية ككل .
- الارتقاء بالمستوى النوعي لجوانب ومكونات العملية التربوية .
- تحسين مخرجات العملية التربوية .
- التركيز على الطالب كمحور للعملية التربوية ، وكزبون أساسي فيها .
- إجراء تحسينات مستمرة في العملية التربوية من خلال دراسة علمية منظمة .

- استثمار طاقات وإمكانات كل العاملين في العملية التربوية .
- التركيز على تفويض السلطة للصف الثاني بالمؤسسة لضمان تكوين قيادات مستقبلية .
- إيجاد الاتصال الفعال داخل المؤسسة التربوية سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي .
- تغيير النمط الإداري السائد بالمؤسسة التربوية إلى النمط التشاركي .
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التربوية بما يضمن تحقيق الجودة الشاملة لها .
- التأكيد على الجانب المهاري لدى العاملين بالمؤسسة التربوية .
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين بالمؤسسة التربوية .
- التركيز على تطوير العمليات مع تحديد المسئوليات .
- المحافظة على تحقيق رضا المستفيدين سواء كان ذلك ممثلاً في الطلاب أو أولياء الأمور أو المعلمين أو حتى المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة التربوية .
- توفير معنويات أفضل للعاملين بالمؤسسة التربوية .

سادساً : ركائز ومتطلبات تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة التربوية :

يحتاج تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة التربوية في أي مجتمع إلى مجموعة من الركائز لعل من أبرزها ما يلي :

- تحديد أهداف المؤسسة بشكل واضح .
- تحديد أهداف العملية التعليمية بشكل دقيق .
- تحديد استراتيجيات التعلم التي تتناسب مع طبيعة المؤسسة .
- نشر فكر وثقافة الجودة بين كل العاملين في المؤسسة .
- نشر فكر وثقافة الجودة بين كل المتعاملين مع المؤسسة أو المستفيدين من خدماتها .
- دراسة احتياجات سوق العمل الذي تتعامل معها المؤسسة .
- استمرار عملية التحسين والتطوير لكل مجالات العمل بالمؤسسة .

أما عن متطلبات تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة التربوية فتتمثل في :

- توافر القناعة الكاملة لدى المسئولين بالمؤسسة التربوية بثقافة الجودة ونظامها .
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة .
- توفير تدريب عصري وتعليم راقي لكل أفراد المؤسسة حول نظام الجودة .
- تفعيل الاتصال بقنواته المختلفة بين وحدات وأقسام وإدارات المؤسسة .

- مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة بالمؤسسة .
- تأسيس نظام معلومات وفعال بإدارة الجودة بالمؤسسة .

سابعاً : مؤشرات إدارة الجودة بالمؤسسة التربوية :

توجد مجموعة من المؤشرات التي تبرهن على نجاح تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة التربوية لعل من أبرزها ما يلي :

- **تواجد الإدارة الإستراتيجية** : والتي تضطلع برسم السياسة العامة للمؤسسة وتوضيح الاتجاه العام لها ، وتتمثل الوظيفة الرئيسية لهذه الإدارة في وضع خطة عمل للمؤسسة تشمل على تحديد الوضع الراهن لها ، وتصور الوضع المنشود ، وتوضيح الإجراءات اللازمة لذلك ، وعادة يظهر دور الإدارة الإستراتيجية من خلال رؤية ورسالة المؤسسة والأهداف التي تسعى نحو تحقيقها ، ومؤشرات الأداء مع إبراز أهم الأولويات التي تهتم بها خطة العمل الخاصة بالمؤسسة .
- **التركيز على قدرة المؤسسة التربوية** : ويعني تحديد قدرة هذه المؤسسة على توفير الخدمة التي تحقق توقعات جماهيرها على مختلف مشاربهم .
- **التسويق ورعاية المستفيد** : ويعني تحديد حاجات سوق العمل من أجل تقديم تعليم فعال يرضي حاجات هؤلاء المستفيدين .
- **تطوير الموارد البشرية** : ويعني الاهتمام بالتدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة ، حتى يصبحوا قادرين على أداء العمل بفاعلية ، وبالتالي تتحقق الإنتاجية العالية للمؤسسة .
- **تكافؤ الفرص** : ويعني إتاحة نفس الفرص أمام جميع المستفيدين من خدمات هذه المؤسسة ، وإتاحتها أيضاً أمام كل العاملين بها ، على اعتبار أن ذلك يؤدي إلى رضا المستفيد عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، ويعزز أيضاً الشعور بالانتماء لدى العاملين بها وبالتالي ترتقي سمعة المؤسسة وتزداد إنتاجيتها .

- **توافر الصحة والسلامة** : ويعني ضمان وجود بيئة صحية أمنة لجميع العاملين بالمؤسسة ، وأيضاً لجميع جماهيرها أو عملائها أو زبائنها ، أو المتعاملين معها .
- **انسياب المعلومات** : ويعني ضرورة انتقال المعلومات بصورة انسيابية بين كل العاملين فيها ، على أن يكون مثل هذا الانتقال بنفس القدر بالنسبة للمتعاملين معها .
- **توافر خدمة الإرشاد** : وتعني ضرورة التركيز على تحديد حاجات المؤسسة بدقة ووضوح حتى يتسنى لها العمل على إشباعها أو تلبيتها .
- **تصميم البرنامج** : ويعني بناء البرنامج الخاص بالمؤسسة وفق متطلبات سوق العمل ، مع توفير المعينات والأنشطة التي تساعد على نجاحه .
- **التقييم** : ويعني تقييم جهود العاملين من خلال تقارير الأداء المتعارف عليها ، تقييم أداء المؤسسة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن (B.S.C) ، بالإضافة إلى تقييم المتعلم وهو في هذه الحالة بمثابة الزبون الذي تتعامل معه المؤسسة ، على أن يمنح كل طرف في النهاية الشهادة الدالة على تقييمه (العاملين – المؤسسة – الطلاب) .

ورشة العمل الخاصة بالفصل الأول

*** التمرين الأول :**

إذا أصبحت رئيساً لوحدة الجودة بالمدرسة التي تعمل بها ، بين بفكرك أهم الخطوات التي يمكن أن تخطها بقلمك من أجل تحقيق نظام الجودة بهذه المدرسة ؟

-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين الثاني :**

بين وجهة نظرك تجاه الثقافة التنظيمية السائدة في مدرستك ، وما تحمله من قيم ومبادئ أو عادات وتقاليد سواء ايجابية أو سلبية ، وكيفية انعكاسها على أداء العاملين بهذه المدرسة ؟

-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين الثالث :**

إذا أصبحت في المستقبل القريب مديراً للمدرسة التي تعمل بها في الوقت الحاضر .... وضح بقلمك كيف تستطيع أن توظف مبادئ إدوارد ديمنج على مجالات العمل المختلفة بهذه المدرسة ؟

-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين الرابع :**

من خلال قراءتك للفكر الإداري المعاصر يمكن أن تلمس بوضوح أن هناك ثمة ركائز فكرية لنظام الجودة .... بلور بفكرك ومن خلال جلسة العصف الذهني مع زملائك أهم هذه الركائز ؟ وماذا تفعل لتطبيقها في مجالات العمل المختلفة بمدرستك ؟

-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين الخامس :**

المعايش لميدان العمل المدرسي في الوقت الحاضر يجد انه يحتاج إلى إدخال مجموعة من التغييرات المدروسة والمحسوبة حتى تستطيع المدرسة أن تحقق أهدافها المنشودة .... صور بفكرك أهم هذه التغييرات ؟ وما أهم السبل اللازمة لتطبيقها في هذا الميدان ؟

-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين السادس :**

إذا خُوِّل إليك سلطة إعادة الهيكل التنظيمي بالمدرسة التي تعمل بها .... ماذا تفعل حتى تسطر هيكلاً تنظيمياً مناسباً لها يحقق الفعالية المنشودة لها ، ويمكن توظيفه لخدمة جودة العملية التعليمية بها ؟

-
-
-
-
-
-
-
-

مراجع الفصل الأول وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠ ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

٢- مأمون الدرادكة وآخرون : إدارة الجودة الشاملة ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ .

٣- مها عبد الباقي : المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية – دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ .

ثانياً : المراجع المترجمة :

٤- باتريك تونسيند ، جون جيبهارت : كيف تحقق الجودة ، ترجمة بيت الأفكار الدولية ، توزيع شركة المؤتمن للتجارة ، الرياض ، السعودية ، ١٩٩٨ .

٥- جانيس أركارو : إصلاح التعليم – الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، ترجمة سعاد بسيوني ، دار الأحمدي للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١ .

٦- جرن مارش : أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء ، جـ٣ ، تعريب عبد الفتاح النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بمبك " ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

٧- جوزيف جابلونسكي : إدارة الجودة الشاملة – تطبيق إدارة الجودة الشاملة – نظرة عامة ، جـ٢ ، تعريب عبد الفتاح النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بمبك " ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

٨- ريتشارد ل . وليامز : أساسيات الجودة الشاملة ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، السعودية ، ١٩٩٩ .

٩- فيليب اتكنسون : إدارة الجودة الشاملة – التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، جـ١ ، تعريب عبد الفتاح النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك" ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

الفصل الثاني
إدارة الجودة
من منظور عالمي

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانيا : أهم التحديات التي تواجه المنظومة العالمية .

ثالثاً : الأسس الرئيسية لمفهوم الأمن القومي .

رابعاً : العنصر البشري ركيزة أساسية في الجودة .

خامساً : النموذج الأساسي لمنظومة التعليم .

قالت الإدارة :

" إن ما يجري على الساحة العالمية في الوقت الحاضر يؤكد أن هذه الساحة لا تقتصر على اللاعبين التقليديين المعروفين الذين يتحدثون عنهم ، وإنما هي يمكن أن تتسع بلاعبين آخرين قد يكونون أبعد أثراً في توجيه الحياة الإنسانية "

أولاً : مقدمة :

المتتبع لتاريخ المجتمع الياباني يجد أن من أبرز عوامل النهضة اليابانية – بعد انهيار الاقتصاد الياباني في الحرب العالمية الثانية (١٩٤٥) – هو تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة والتي من بينها إدارة الجودة الشاملة ، والعمل ضمن فريق ، مع إتقان العمل الإداري ، وتحويله إلى قيمة اجتماعية مرتبطة بالثقافة اليابانية والتي تركز على الابتكار والتطوير في كل المجالات .

كما أن الدارس لموارد المجتمع الياباني يجد أن اليابان لا تمتلك أي موارد طبيعية ، كما أن موقعها الجغرافي موقع غريب وبعيد بالنسبة للخريطة العالمية ، وهنا يدرك التربوي الواعي أن العنصر البشري في اليابان هو بمثابة الركيزة الأساسية في التنمية المجتمعية ، والفاعل الرئيس للنهضة اليابانية الحالية ، وهنا يكون الدرس المستفاد لكل شعوب العالم بوجه عام وشعوب العالم الثالث بوجه خاص والذي يتمثل في أن الاستثمار في العنصر البشري يجب أن يأتي ضمن أولويات خطط التنمية المجتمعية في الوقت الحاضر .

ثانياً : أهم التحديات التي تواجه المنظومة العالمية :

يفرض النظام العالمي الجديد مجموعة من الإشكاليات التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أهداف الأمن العالمي ، ومن هذه الإشكاليات ما يلي :

- **إشكالية الاستقلال :** وتتمثل في قلة مساحة الحركة لبعض الدول في العالم الثالث عندما تحاول محاورة أو مناقشة أو مواجهة بعض الدول الكبرى ، وذلك فيما يتعلق بقضية ذات اهتمام مشترك .
- **إشكالية المقاومة :** وتتمثل في ويعني أن هناك سياسة الكيل بمكيالين أو ازدواجية المعايير ، فحينما يحاول شعب أن يتحرر ويحافظ على هويته ، ويستعيد حقوقه المسلوبة وفق مقررات الشرعية الدولية ، يوصف بأنه إرهابي في حين أن الطرف الآخر حينما يعتدي ويسلب ويشرد ويقتل الأبرياء فانه آنذاك – من وجهة نظر المعسكر الغربي – يدافع عن نفسه .
- **إشكالية الضرورة الإستراتيجية :** وتتمثل في قيام بعض الدول بمحاربة بعضها البعض تحت شعار الحفاظ على استقلالها وأمنها ، إلا أنه وفق فلسفة

القطب الواحد فلابد من إنزال العقاب على الدول المخالفة ورغبات وأهداف هذا القطب .

- **إشكالية التغيير :** وتتمثل في محاولة المعسكر الغربي تغيير نظام القيم العامة في مختلف المجتمعات ، بالإضافة إلى تغيير الهياكل الداخلية لصناعة القرار السياسي ، ولا شك أن مثل هذه الإشكالية فتح الباب أمام الحروب الثقافية بين المجتمعات المتمايزة ، وبين الثقافات الفرعية في العائلة المجتمعية الواحدة .
- **إشكالية الاندماج :** وتتمثل في وجود معضلة خاصة باندماج منطقة الشرق الأوسط في العالم نظراً لوجود الهيمنة الأمريكية في هذه المنطقة ، وفي المقابل تزداد نسبة السكان وتنخفض نسبة التأهيل العلمي والثقافي لهم .
- **إشكالية الرصيد :** وتتمثل في قلة رصيد الدول النامية سواء على المستوى العلمي أو الثقافي ، وبالتالي يصعب عليها دخول حلبة المنافسة ، أو حتى التكيف مع عالم اليوم فهناك اختلاف واضح بين نماذج الدول في العالم الثالث ونماذج الدول في العالم المتقدم .

ومن خلال عرض هذه الإشكاليات تبرز مجموعة التحديات التي تواجه المنظومة العالمية والتي تتمثل في :

- منهج التفكير غير الخطي .
- الرقي المتكيف .
- النظام ذاتي التنظيم.

وسوف نوجزها على النحو الآتي :

- **منهج التفكير غير الخطي :** يصنف علماء التربية التفكير إلى مجموعة من الأنساق المنطقية التي يتعامل بها المحلل مع المعلومات المتوفرة لديه ، وذلك من أجل مواجهة المواقف المختلفة ومن هذه الأنماط ما يلي :

- **التفكير التركيبي :** ويعني قدرة الإنسان على تركيب أفكار جديدة وأصيلة بالإضافة إلى إتقانه فن الابتكار ، وامتلاكه مهارات فن التوصل إليها .
- **التفكير المثالي :** ويعني قدرة الإنسان على تكوين وجهات نظر مختلفة تجاه الأشياء والميل إلى التوجه المستقبلي والتركيز على تحقيق الأهداف .

- **التفكير العملي :** ويعني قدرة الإنسان على تناول المشكلة بشكل تدريجي ، مع الاهتمام بالجوانب الإجرائية .
- **التفكير التحليلي :** ويعني قدرة الإنسان على مواجهة المشكلة بحذر وبطريقة منهجية ، مع الاهتمام بالتفاصيل والتخطيط قبل اتخاذ القرار .
- **التفكير الواقعي :** ويعني قدرة الإنسان على ملاحظة المشكلة من خلال الحقائق المدركة.

ولا شك أن متغيرات القرن الحادي والعشرين تفرض مجموعة من السياقات المختلفة التي تحتاج إلى الاهتمام بالأمور التحليلية من خلال التفكير الكلي الذي يستطيع الفرد عند طريقه التعامل مع جميع الأجزاء في الوقت والمكان المناسبين .

- **الرقي المتكيف :** ويعني أن الحياة بكل جوانبها عبارة عن منظومة معقدة وبالتالي لا يمكن فهمها عن طريق التحليل الخطي البسيط ، على اعتبار أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء ، وتشمل نظرية الرقي على الرقي الحسابي ، والفيزيائي واللغوي ، بالإضافة إلى الرقي المبني على أسس معلوماتية ، وخلاصة القول أن الرقي في معناه العام يعني تعدد وتداخل مجالات الحياة في نفس الوقت وبالتالي يغلب عليها صفة التعقيد ، ومن ثم فهي تتسم بالرقي ، بمعنى أنه لا توجد علاقة مباشرة بين تأثير أي عامل وحركة النظام الكلية ، وهذا منطق غير خطي يقضي بان الأشياء الكبيرة لابد أن يكون لها بدايات صغيرة ، على اعتبار أن معظم النار من مستصغر الشرر ، وبالتالي فانه ليس من الضرورة أن يكون للأحداث الصغيرة تأثيرات حاسمة ، ولكن يمكن نتيجة لتطور تلك الأحداث الصغيرة أن تتولد النتائج الكبيرة ، فعلى سبيل المثال لم تستطع قدرة الاتحاد السوفيتي سواء العسكرية أو الإستراتيجية الكبيرة أن تحميه من الانهيار ، حيث أن القوة لا يمكن أن تحسم النتائج في كل الأحوال ، وعلى هذا فان القوى العظمي يمكن أن تسقط من الداخل .

- **النظام ذاتي التنظيم:** ويعني أن النظام يكون متحرراً من الضغوط الخارجية والداخلية ، وهذا يتطلب من النظام القدرة على توليد طاقة داخلية تعمل على إدارة النظام بشكل ذاتي ، شريطة أن يستمد طاقته من عملياته وليس من القيود الداخلية أو الخارجية ، فعلى سبيل المثال يتم التركيز في الوقت الحاضر على المجتمع الصغير حتى يكون الأمر في النهاية أن المجتمع الكبير عبارة عن مجموعة من المجتمعات الصغيرة الآمنة والمستقلة وهذا ما يعرف عالمياً باسم التنمية والأمن من أسفل إلى أعلى .

ثالثاً : الأسس الرئيسية لمفهوم الأمن القومي :

أ) مفهوم الأمن القومي :

ويعني التعامل مع كيان قومي وسياسي موحد في دولة قومية تملك سيادة موحدة داخلياً وخارجياً ، وهنا يمتد مفهوم الأمن القومي ليشمل حماية أمن الدولة ، بالإضافة إلى حماية أمن المواطن وما ترتب على ذلك من ضرورة تحقيق التوازن بين مطالب تأمين الدولة من ناحية ، ومتطلبات حماية المجتمع والفرد من ناحية أخرى .

وعلى هذا فان مفهوم الأمن القومي ينسحب إلى كافة جوانب المجتمع سواء السياسية منها أو الاقتصادية أو الثقافية أو الاجتماعية ، أي أن هذا المفهوم يتسع لجميع القضايا ذات الصلة ببقاء الدولة وتحقيق حمايتها .

ب) بيئة الأمن القومي : ويندرج تحتها :

- بيئة داخلية . - بيئة خارجية . وسوف نوجزهما على النحو الآتي :

*** البيئة الداخلية للأمن القومي :**

تمثل بيئة الأمن القومي الإطار والمحددات التي تشكل السياسة الداخلية لأي دولة من الدول ، **ويندرج تحتها :**

- **العامل العسكري :** وهو المسئول عن تحقيق أهداف الدولة وفرض إرادتها من خلال إمكانات معينة
- **الإمكانات الاقتصادية :** وهي عبارة عن توظيف موارد الثروة الاقتصادية للدولة ، والتفاعل المناسب للسكان مع هذه الموارد .

- **البناء السياسي :** ويعني الإطار الدستوري للدولة ، والأدوار المتباينة للجماعات داخلها ، بالإضافة إلى التنظيمات الحسبية .
- **القوى الاجتماعية :** وتتمثل في البناء الثقافي للمجتمع ومجموعة القيم السائدة في بالإضافة إلى أنماط السلوك الخاصة بالأفراد داخل هذا المجتمع .

*** البيئة الخارجية للأمن القومي :**

تمثل البيئة الخارجية للأمن القومي الإطار الذي تتم من خلاله إدارة علاقات أفراد المجتمع الدولي ، ويندرج تحتها :

- **القوى داخل النظام الدولي :** حيث تعمل هذه القوى كمحددات لطبيعة وشكل النظام الدولي ، والذي يحدد بدوره ماهية المخاطر الخارجية التي يمكن أن يواجهها الأمن القومي لأي دولة .
- **طبيعة التنظيمات والأحلاف الدولية :** حيث تشكل طبيعة التنظيمات والأحلاف الدولية أهم محددات بيئة الأمن القومي الخارجية ، فمن خلالها تستطيع الدول تحقيق أمنها .
- **تأثير التوازنات الإقليمية في الأمن القومي :** وتعني أن الأمن القومي لأي دولة من الدول يتوقف على نوع التفاعل مع الدول المجاورة لها ، ونوعية المصالح المشتركة بينهما ، وكذلك مجموعة الروابط التي تربطهما، ولاشك أن تحقيق الحد الأدنى من التعاون المشترك بين القوى الإقليمية يعني إزالة كافة التوترات بينهم .
- **التأثيرات التفاعلية للأمن القومي في علاقته مع الأمن الكبرى :** حيث أن الأمن القومي لأي دولة يتأثر بعلاقة هذه الدولة بالدول الكبرى ، على اعتبار أن الدول الكبرى دائماً تسعى نحو الحفاظ على مصالحها وتحقيق أهدافها على حساب مصالح دولة أخرى .

ج) أسس الأمن القومي :

توجد مجموعة من الأسس التي تكفل الآمن القومي لأي مجتمع من المجتمعات سواء على مستوى العالم الثالث أي النامي أو على مستوى العالم المتقدم ، ومن هذه الأسس مايلي:

- **أسس مادية : ويندرج تحتها :**

* **الجوانب الانثروبولوجية :** وتعني دراسة الشعوب أو الجنس الإنساني ، مع تحديد المبادئ والسياسات التي يسير عليها أو يطبقها في حياته .

* **الجوانب الاقتصادية :** وتعني قدرة الدولة على تأمين استمرار مصادر قوتها في كافة المجالات الاقتصادية لمواجهة المخاطر التي تهددها .

* **المصلحة القومية :** وتعني ذلك المضمون الذي يمكن عن طريقه وصف وشرح وتقييم السياسة الخارجية للدولة ، على اعتبار أنها تحتوي على مجموعة من الأهداف واجبة النفاذ ، ومن ثم يجب الحفاظ عليها .

- **أسس معنوية :** وتعني التعامل مع معضلة الأمن بشكل نسبي على اعتبار أنه يأخذ شكل العلاقة العكسية بين الدول ، بمعنى أنه كلما زاد أمن الدولة قل أمن الأفراد فيها والعكس صحيح ، ويندرج تحت الأسس المعنوية مجموعة جوانب فرعية أهمها :

* **جوانب الطبيعة الذاتية :** وتتعلق بطبيعة البشر ومدى معرفتهم بذاتهم داخل وخارج دولتهم .

* **الجوانب القيمية :** وتتعلق بمجموعة القيم التي يعتنقها البشر داخل دولة معينة .

* **الخصائص النفسية :** وتتعلق بالإطار العام للنفس البشرية التي تعيش في دولة معينة .

د) مخاطر بيئة الأمن القومي :

توجد مجموعة من المخاطر أو التهديدات التي تؤثر في بيئة الأمن القومي لأي دولة ، ومن هذه المخاطر ما يلي :

- **درجة التكامل في بيئة الأمن القومي :** ويعني أن التكامل المتبادل بين الدول وبعضها البعض في مختلف مجالات الأمن القومي ، أصبح يمثل في الوقت الحاضر ضرورة حتمية تفرضها ظروف العصر .

- **طبيعة متغيرات القوى في بيئة الأمن القومي :** نظراً لأن التغير حتمية طبيعية تواجه بيئة الأمن القومي لأي دولة ، ومن ثم فان هناك اختلاف في القضايا التي تمثل المخاطر في مطلع القرن الحادي والعشرين عن

مثيلاتها في القرن العشرين ، فعلى سبيل المثال من أهم قضايا القرن الحادي والعشرين ما يلي :

- تفشي الممارسات الإرهابية في الداخل والخارج .
- تدخل القوى الأجنبية في الشئون الداخلية للدول النامية .
- قضية نزع أسلحة الدمار الشامل .

– **طبيعة استمرار التفاعل بين مكونات بيئة الأمن القومي :** وهذا يعني أن الأمن القومي لأي دولة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأمن القومي الإقليمي ، وكذلك يرتبط بالأمن القومي الدولي .

– **تحقيق عامل الشفافية في إطار بيئة الأمن القومي :** ويتم ذلك من خلال العمل على زيادة التفاعل داخل بيئة الأمن القومي ، والإقليمي ، الأمر الذي يمكن أن يتحقق بتبني المبادرات الجماعية ، وطرح البدائل القادرة على مواجهة المخاطر المتنوعة .

رابعاً : العنصر البشري ركيزة أساسية في الجودة :

يعد العنصر البشري أهم ركائز الدولة لذا فان كل المجتمعات تهتم بعملية الاستثمار في العنصر البشري على اعتبار انه من أولويات تحقيق الجودة في أي مؤسسة في الوقت الحاضر ، والقارئ لتجارب الدول المتقدمة في هذا المضمار يجد أن – اليابان على سبيل المثال – الإنسان الياباني يفكر ويعمل ويبدع وسط فريق عمل بعكس الإنسان في العالم العربي الذي يفضل أن يعمل بمفرده ، ويرفض مشاركة أي فرد معه في انجاز أي عمل ، معنى ذلك أن الإنسان العربي يعمل ويخطط بمفرده ، ويميل إلى وضع ستار من السرية والغموض على مرئياته وأفكاره ، ومن ثم يصبح في شبه جزيرة معزولة عن بقية وحدات المؤسسة التي يعمل فيها ، وربما يرجع ذلك إلى التنشئة والتربية بالإضافة إلى مناهج التعليم التي ترعرع عبر مفرداتها ، ناهيك عن بيئة العمل وأنظمتها .

ولاشك أن العمل ضمن فريق عمل محدد ، واضح في أهدافه متسق في تنظيمه ، يسهم في إتاحة الفرصة نحو انجاز المهام المنوطة بهذا الفريق ، ولعل من أهم الملامح التي تميز فريق العمل الياباني ما يلي :

– تحديد مهمة الفريق بشكل واضح .

- تحديد حجم فريق العمل .
- تحديد قائد فريق العمل .
- تحديد واجبات وصلاحيات كل عضو في الفريق .
- تحديد الوقت اللازم لانجاز المهمة المنوطة بالفريق .

ونقل مثل هذه الثقافة من البيئة اليابانية إلى البيئة العربية أو محاولة الاستفادة منها يتطلب من القائمين على أمر المؤسسة التربوية أن يضطلعوا بعدة خطوات أهمها :

- تصحيح النظرة السلبية نحو العمل سواء كان فنياً أو مكتبياً أو إدارياً أو إشرافياً .
- تغيير أنماط التنشئة الاجتماعية .
- إبراز أهمية العمل كقيمة اجتماعية نبيلة .
- تطوير مفردات المقررات الدراسية في مختلف مراحل التعليم بما يواكب متطلبات تحقيق الجودة .
- تدريب الناشئة على تقبل العمل ضمن فريق موحد .
- تعليم الناشئة التفكير الإبداعي وكيفية الابتكار .
- تدريب الناشئة على تقبل الرأي الآخر .
- تدريب الناشئة على كيفية إتقان العمل والانضباط فيه .
- إعادة صياغة مفاهيم العمل الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر .
- إعادة صياغة آليات انجاز العمل التربوي بما يتناسب مع الإمكانات المتاحة .
- التخلص من المحسوبية ، ورفض أنانية النفع المتبادل .
- تدوير الوظائف الإدارية والتربوية تدعيماً لمبدأ الكفاءة .
- تدعيم روح التعاون من اجل التنافس – التعافس – بدلاً من استغلال السلطة أو النفوذ.
- محاولة تقليص المركزية وإعطاء الصلاحيات لرجال الصف الثاني في المؤسسة .
- تنمية مهارات كل العاملين بالمؤسسة حتى يتحملوا المسئولية بفاعلية وجدارة .
- تحويل حرب الشكاوى وتصفية الحسابات إلى حرب الإدارة والتفوق .
- توليد روح الجماعة والإبداع والانضباط في العمل لدى كل العاملين في المؤسسة .
- الالتفاف حول كل العاملين في المؤسسة وتعليمهم كل أسرار النجاح وعوامل التفوق .
- إلغاء بعض العبارات الهدامة من القاموس الاجتماعي مثل :

- شيلني وشيلك .
- خلي الناس تبدأ ، ثم أبدأ أنا بعد ذلك .
- من يعمل كثيراً يخطئ كثيراً وبالتالي يعاقب .
- من يعمل قليلاً لا يخطئ وبالتالي يكافئ .
- الهروب من المسئولية شهامة .
- المجاملة أو قبول الواسطة هي المفهوم العصري للمرونة.
- المصالح المتبادلة أو المشتركة تعلو ولا يعلا عليها .
- التقوقع أو التشرنق أو الانعزال هو الضمان الوحيد للسلامة .

خامساً : النموذج الأساسي لمنظومة التعليم :

يشمل النموذج الأساسي لأي منظومة تعليم في أي مجتمع على عدة عناصر أهمها :

- **المدخلات :** وتتمثل في الطلاب ، والبرامج ، والسياسات ، والإمكانات ، وغيرها .
- **العمليات :** وتتمثل في عمليات إدارية ، وتعليمية ، وبحثية ، وفنية ، وغيرها .
- **الوقائع :** وتتمثل في المحددات ، والسياق بما يحتوي على نوع الجامعة ، وهويتها ، ومجتمعها المحيط .
- **المخرجات :** وتتمثل في الخريجين ، والناتج البحثي ، وخدمة المجتمع ، وغيرها .

مع الأخذ في الاعتبار أن كل عنصر من العناصر السابقة يتشكل وفقاً لمجموعة من المتغيرات التي تتفاعل مع بعضها ، وتتفاعل فيما بينها ، داخل العنصر الواحد وخارجه ، بل ومختلف العناصر ، وتؤثر فيما بينها تأثيراً يؤدي في النهاية إلى صياغة المنتج التربوي .

ورشة العمل الخاصة بالفصل الثاني

*** التمرين الأول :**

تواجه المنظومة العالمية في الوقت الحاضر مجموعة من التحديات .... ناقش مع زملائك أهم هذه التحديات ودور المؤسسة التربوية في مواجهتها ؟

-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين الثاني :**

هناك ثمة علاقة بين تحقيق الجودة في المؤسسة التربوية في أي مجتمع وقضية الأمن القومي لها .... دلل على ذلك مع إبراز نوعية هذه العلاقة وكيفية الارتقاء بها أو توظيفها لخدمة أهداف الجودة بالمؤسسة التربوية ؟

-
-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين الثالث :**

القارئ لتاريخ المجتمع الياباني يجد أن هناك مجموعة من الخطوات التي يلتزم بها أفراد هذا المجتمع في كل مؤسساته من أجل تنمية روح العمل الجماعي ، أو انجاز العمل من خلال فريق .... برهن على ذلك مع التركيز على أهم الخطوات التي يتخذها المجتمع الياباني من أجل تنمية روح العمل الفريقي ؟

-

-

-

-

-

-

-

-

*** التمرين الرابع :**

لو طلب منك أن تحدد مجموعة من الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في المؤسسات التربوية لخدمة أهداف عملية الجودة في مؤسساتنا التربوية .... صور بقلمك أهم هذه الدروس وكيفية تطبيقها على مؤسسات التربية في مصر ؟

-

-

-

-

-

-

-

مراجع الفصل الثاني وهوامشه

أولاً : المراجع العربيـة :

١) زايد عبد الباقي : علم الاجتماع المهني ، ط٣ ، دار النهضة العربية القاهرة ، ١٩٩٨ .

٢) سعيد إسماعيل علي : مهنة التعليم في مصر ، كتاب الأهالي ، القاهرة ، ١٩٨٦ .

٣) سيد الهواري : المدير الفعال ، ط٥ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .

٤) على محمد عبد الوهاب : إستراتيجيات التحفيز الفعال – نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

٥) محمد فتحي : أبجديات التفوق الإداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٠.

٦) ـــــــ : زيارة لمعسكر الإداريين ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٢.

ثانـياً : المراجع المتـرجمة :

٧) ألن منغتن ، وجي بينج تان : أساليب تحرير العمل في التربية والتعليم ، ترجمة أنور العيد ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٩٥ .

٨) كيث ديفر : السلوك التنظيمي في العمل ، ترجمة سيد عبد الحميد ، محمد إسماعيل ، دار نهضة مصر للطبع والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

٩) كينيث ديلنشاير : " العلماء وصانعوا السياسة – نحو مشاركة جديدة " ، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية ، ع١٧٠ ، اليونسكو ، القاهرة، ديسمبر ٢٠٠١.

١٠) وليام هـ . جربر ، جون . س . فيلز : الإدارة الجديدة ، ترجمة راسم محمد الجمال ، مكتبة غريب القاهرة ، ٢٠٠٢ .

ثالثاً : المراجع الأجنـبـيـة :

11) Leonard A . schlesinger : Managing Behavior in Organization ، Mc grow – Hill Series in Mangement ، New York ، 1995 .

12) Mike Smith : Introducting Organizational Behavior The Macmillan Press ، London ، 1996 .

13) Roger Bennett : Managing Personnel and Performance، An Alternative Approach، Business books، London، 1998 .

الفصل الثالث
الأخطاء الشائعة للمديرين

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانياً : تحديات القرن الحادي والعشرين .

ثالثاً : انعكاسات التحولات الجديدة .

رابعاً : بعض الأخطاء الشائعة للمديرين .

خامساً : الإدارة بالأهداف .

سادساً : الإدارة الإستراتيجية .

قالت الإدارة :

" السمعة الطيبة تقوم وتستمر ما دمت تعتني بها ، وتجعل منها دستوراً تلتزم به ، وركيزة ترتكز عليها ، ومن ثم يمكن أن تجعلك في موقع متميز " .

أولا : مقدمة :

لاشك أن الأحداث والأزمات التي تمر على أي مؤسسة تحمــل فــي طياتهــا فوائــد ودروس ، تجعل العنصر البشري – أيا كان موقعه في المؤسسة – أن يعيد حساباته ويراجــع المسار الذي يسير عليه ، فإذا كان هناك خطأ قد وقع عن قصد أو غير قصد فعليه الإقلاع مع الاعتراف ، ثم تحمل المسئولية ، مع تدعيم مبدأ المحاسبية أيا كانت الوظيفــة ، وأيــا كــان موقعها في السلم الوظيفي .

وتفرض علينا التحديات الحالية أن نحدد الاحتياجات النوعية والكمية من النوعيــات اللازمة لكل نشاط سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤســسة ، علــى أن يــستخدم الجميع قوته من أجل تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومــات المطلوبــة فــي الوقــت المناسب ، مع تنظيم التعامل معها للحصول على أقصى فائدة ممكنة ، ولن يتأتى ذلك إلا مــن خلال زيادة كفاءة الاتصالات بين المؤسسات بعضها البعض مــع صــياغة سياســة وطنيــة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات ، ففي عصر المعلومات يمكن أن نتوقع أن تكون الإدارة أكثــر قدرة على الاستفادة من أحدث التقنيات في زيادة فاعليتها .

ثانياً : تحديات القرن الحادي والعشرين :

يواجه العالم في الوقت الحاضر مجموعة من التحديات خاصة ونحن علــى أعتــاب القرن الحادي والعشرين ومن بين هذه التحديات ما يلي :

- **زيادة معدلات التغيير :** حيث انهار الاتحاد السوفيتي ، وذهبت معه النظرية الاشتراكية ، وحدث اتحاد بين ألمانيا الشرقية وألمانيا الغربية ، وبالتالي انهــار مع هذا الاتحاد سور برلين ، ويأتي بعد ذلك هيمنة الإنسان الياباني على التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان ، وفي نفس الإطار تهل علينا ثورة الاتصالات ، وثورة المعلومات ، ثم تتنوع التحديات وتتــوالى الواحدة تلو الأخرى ، فتأتي تحديات الهندسة الوراثية فــي النبــات والحيوان والإنسان ، وقضايا الاستنساخ ، وفي الجانب الأخر تأتي حرب الخليج ، ويتبع كل ذلك التحرشات الدولية ، وسيطرة طــرف واحد سياسياً على العالم ، ثم تأتي سيطرة اقتــصادية أخــرى مــن جهات معينة ، تتمثل في أوروبا وأمريكا ودول النمور ، ويأتي مــع

كل ذلك عولمة الفكر الإداري والاقتصادي ، ويحدث الانفتاح الإعلامي ، وما ترتب عليه من البث الفضائي وما يحمله من مسخ للهويات القومية ، وخاصة لدول العالم الثاني .

- **شدة المنافسة :** حيث زادت نسبة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية ، ولا شك أن مثل هذه الأمور تحتاج إلى فلسفة خاصة عند التعامل مع الأسواق والحصول على حصة من السوق العالمي ، ولاشك أن ذلك لن يتأتى إلا من خلال عمليات الإبداع وخاصة في المنتج والتسويق .
- **عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً :** حيث زاد التكامل الاقتصادي الأوروبي ، وزادت معه التحالفات الاقتصادية العالمية ، والتي ترتب عليها زيادة مستويات المنافسة العالمية ، وذلك يدعو إنسان العامل الثالث إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية وخاصة في المجال الإداري والاقتصادي .
- **التغيرات التكنولوجية :** حيث أصبحت غالبية المؤسسات تعتمد على الأساليب التكنولوجية من اجل الحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على المواقف من حيث الزمان والمكان .
- **تغير طبيعة قوى العمل :** حيث أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبح يمثل تغيراً حقيقياً للإدارة الإستراتيجية ، ويزداد ذلك وضوحاً في الأعمال الدولية وعلى سبيل المثال تغيرت نوعية الاستعداد للعمل ، وتغير المدى العمري للعامل ، بالإضافة إلى تغير توقعات العمالة وآمالها ، ناهيك عن حدوث مجموعة من التغيرات الثقافية والاجتماعية المصاحبة لكل ما سبق .
- **عجز الموارد المتاحة وندرتها :** حيث أصبح العالم في الوقت الحاضر يشعر بندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، فعلى سبيل المثال تأتي الموارد المائية في المقدمة تليها الطاقة ، بالإضافة إلى وجود عجز في بعض الموارد الغذائية .

- **التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي :** حيث أصبحت المعرفة أكبر قوة إستراتيجية ، على اعتبار أن تلاحق الفكر مع المعرفة يسببان التفوق التنافسي ، فعلى سبيل المثال المعرفة والفكر الابتكاري يحددان نوعية المنتج ، ونوعية العمليات ، ونوعية العملاء ، وطبيعة قوى المجتمع ، وبالتالي يمكن تحديد مواقع الفرص والمخاطر ، ناهيك عن أن المعرفة الإدارية تقود المؤسسات باستمرار نحو النجاح الاستراتيجي في المواقف الحرجة بشرط مراعاة الاتجاهات المجتمعية ، ومسايرة وعي وإدراك الجماهير .
- **تقلب الأسواق والأوضاع الاقتصادية :** حيث أصبح من غير الممكن ، بل من المستحيل السيطرة على السوق وأبعاده المختلفة ، وأوضاعه الاقتصادية السائدة ، فالجميع يشعر بوجود تغيرات تحمل معها انتعاش وانكماش للأسواق والمنتجات ، هذا بالإضافة إلى حدوث رواج وكساد لبعض المؤسسات ، وأيضاً بعض الصناعات .
- **زيادة دور جماعات الضغط أو جماعات التقويم :** حيث زادت أدوار جماعات الضغط ، وتعددت طلباتها ، وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان الإنسان ، ناهيك عن الاهتمام بالجودة وخدمة العملاء ، وزيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعي ، والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمؤسسات في المجتمع مما يوجب على إدارة المؤسسة في الوقت الحاضر مراعاة هذه الضغوط ، حتى يتسنى لها مواجهة تحديات القرن المعاش .
- **تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية :** حيث طرأت تغييرات سريعة في مجال بيئة الأعمال وبناء الاستراتيجيات ، وهذا يفرض على إدارة المؤسسة العصرية ما يلي :
  - ضرورة تجهيز استراتيجيات تناسب الظروف المتغيرة .
  - ضرورة التركيز على العملاء من خلال تقديم خدمات أفضل .
  - ضرورة الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- ضرورة الاهتمام بالمدعمات الإستراتيجية مثل الإبداع والجودة ، وسرعة الاستجابة ، والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير.

ثالثاً : انعكاسات التحولات الجديدة :

تتمثل هذه الانعكاسات في :

- **زيادة الممنوعات** : حيث في ظل اتفاقية حقوق الملكية الفكرية أصبح من الممنوع التوصل إلى إنتاج منتجات يكون الأكثر تقدماً قد توصل إليها حتى ولو كان التوصل إلى هذه المنتجات أمراً محتوماً من الناحية التقنية ، وعندما تذهب الدول النامية لشراء مواد كيماوية أو بيولوجية للاستخدام التنموي تفاجئ بالمنع بحجة الاستخدام في أهداف غير سلمية .
- **زيادة الهوة** : وتعني انه عن طريق زيادة الممنوعات يزداد العالم المتقدم تقدماً ، ويزداد العالم الثالث تأخراً وبالتالي تزداد الهوة بين العالم المتقدم والعالم النامي ، ويترتب على ذلك زيادة اختراعات العالم المتقدم ، وزيادة قائمة مستحيلات العالم الثالث .
- **زيادة التبعية** : بمعنى أن دول العالم الثالث تزداد تبعيتها للعالم المتقدم الذي يملك القوة والمال والتكنولوجيا ، ومن ثم تزداد تكلفة الحياة بالنسبة لإنسان العالم الثالث .

رابعاً : بعض الأخطاء الشائعة للمديرين :

المعايش لأحداث المسرح الاجتماعي يجد أن هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها بعض مديري المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية ، ومن هذه الأخطاء :

- التهرب من المسئولية .
- الإدارة ورد الفعل .

وسوف نوجزهما على النحو الآتي :

*** التهرب من المسئولية :**

(أ) المفهوم : ويعني انسحاب مدير المؤسسة أو تملصه أو انزواءه جانباً ليتوارى من العاملين نظراً لعظم الحدث أو كبر ما جنته يداه ، أو ما ارتكبه من أخطاء ، سواء على مستوى العاملين أو على مستوى المؤسسة ، أو على مستوى المجتمع .

(ب) الأسباب :

هناك من يرى أن التهرب من المسئولية يحدث نتيجة للأسباب الآتية :

- وقوع المديرين في الوعود الزائفة ، فمثلاً يقوم مدير معين بوعد أحد مرؤوسيه بإعطائه حافز معين إن ثبت كفاءته في العمل ، في حين لا ينوي ذلك ، وبالتالي ضاعت ثقة المرؤوس في مديره وفي المؤسسة ، فتدنى أدائه ، وزاد كره للمؤسسة .
- تعارض الأولويات لدى المديرين ، فمثلاً يطلب العاملين في مؤسسة ما من مديرهم تقديم خدمات خاصة ، فمن المفترض أن يلبي لهم هذه الطلبات على حسب الأولويات ، ولكن الواقع يبرهن على غير ذلك ، فنجد أن هذا المدير قد أعطى وعداً لعاملين آخرين في نفس المؤسسة ولكن في وحدة أخرى بتقديم نفس الخدمات ، وهنا يأتي التعارض ، فإلى من تصير الأولوية .
- قلة تعاون المرؤوسين مع مدير المؤسسة ، حيث يضر مدير المؤسسة أمام غياب إخلاص العاملين وحسن تعاونهم معه بأن يتهرب من المسئولية تجاههم حتى يريح نفسه ، وفي مثل هذه المواقف يدعي انه غير قادر على تلبية طلباتهم ، ولكن في النهاية ينعكس كل ذلك على أداء المؤسسة ونتائجها .

*** الإدارة ورد الفعل :**

ويعد هذا الأسلوب من الممارسات التقليدية حيث تسير الإدارة تبعاً لهذا الأسلوب من فعل إلى فعل ، وتخطط له في حينه ، أي أن التخطيط وقتي أو متقطع ، يسبق الفعل مباشرة ، وليس هناك تخطيط مسبق مبني على أساس علمي قوامه أهداف محددة ، كما انه ليست هناك خطوات واضحة للعمل ذات تسلسل معين ، ومن ثم فان تصرفات مدير المؤسسة أشبه بردود الفعل لما يقابله من متطلبات أو يواجهه من ضغوط ، لذلك تضطرب الخطط والأفعال ، وتتميز بعدم الاتساق ، ويستغلق فهمها حتى على من يقومون بها ، وتقاس فاعلية هذا الأسلوب بمقدار الجهد المبذول في مواجهة المتطلبات والضغوط ، وليس بالنتائج المحققة .

ومثل هذا الأسلوب – أسلوب الإدارة بالنشاط ورد الفعل – هو امتداد لأسلوب الإدارة بالأزمات ، فلا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسبانها ، ولا تعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها ، ولكن تترك الأمور تجري ، والأحداث تتداعى حتى تقع أزمة أو أمر خطير ، عندئذ فقط تتحرك إدارة المؤسسة ، وتبذل سلسلة من المجهودات ، والتي

غالباً ما تكون كثيفة وشاقة ، وان كانت نتائجها غير فعالة حتى تنقضي الأزمة فتعـود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى .

ومن الممارسات التقليدية في مجال إدارة المؤسسات أيضاً الإدارة باللوائح والقـوانين حيث تركز إدارة المؤسسة على مجموعة اللوائح والقواعد والإجـراءات مـن اجـل تحقيـق الأهداف ، وعلى الجميع الالتزام بهذه الوثائق بغض النظر عن النتائج المراد تحقيقها .

خامساً : الإدارة بالأهداف :

(أ) المفهوم :

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف بمثابة المنهج الشامل والمتكامل للتخطيط والتغيير على مستوى المؤسسة ، وعلى مستوى كافة قطاعاتها ووحداتها الإدارية ، وفي نفس الوقت يوفر أسلوباً عملياً للمتابعة والرقابة في ضوء الأهداف والبرامج والمعايير المحددة بوضوح ، وعن طريق هذا الأسلوب يتم ربط التقييم والإثابة بالأداء والنتائج المحددة بمعنى أن المحاسبة تأتي في ضوء النتائج ، وعلى هذا فان أسلوب الإدارة بالأهداف يمثل أسلوباً للدافعيـة والتحفيـز ، ويركز على جانبين أحدهما إجرائي يتمثل في الإجراءات والخطوات اللازمة للتطبيق ، والثاني جانب سلوكي يتعلق بادراك المفاهيم والمضامين التي يتضمنها أسلوب الإدارة بالأهداف .

وتأسيساً على ما سبق فان أسلوب الإدارة بالأهداف يعد بمثابة أسلوب عصري فـي الإدارة يرتكز على أهداف معينة للمؤسسة ، ويتم تحديد هذه الأهداف بمشاركة الرؤساء مـع المرؤوسين ، مع الاتفاق على مقاييس الأداء ثم تقديم النتائج بناءاً على هذه المقاييس ، وتتم محاسبة المستويات التنظيمية في ضوء الانجازات التي تحققت بالفعل مع المقارنة بالأهـداف المحددة مسبقاً .

(ب) المضامين : وتتمثل في :

- المشاركة الحقيقية بين الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء في وضع الأهداف أو برامج العمل.
- المساندة والتعزيز من جانب الإدارة العليا .
- تفويض السلطات .
- ارتباط أهداف المؤسسة بأهداف واحتياجات العاملين .
- تنمية عوامل الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها .
- تنمية روح الفريق بين العاملين في المؤسسة .

- توفير القدر الكافي من الرقابة الذاتية .
- توفير نظام فعال للمعلومات .
- تغيير أسلوب التقييم التقليدي وارتباطه بالنتائج .
- التخطيط المستمر من أجل التحسين المستمر للنتائج .
- الأهداف المحددة والواضحة لكل مدير في المؤسسة ، والمعلنة لكل العاملين معه ، مع البرنامج التفصيلي لتحقيق كل هدف .
- الالتزام بالانجاز بصرف النظر عن الأحوال المتغيرة .

معنى ذلك أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر نظاماً حتمياً لأي مؤسسة تنموية ، باعتبارها نوعاً من رأس المال الذي لا يمكن الاستغناء عنه في عمليات الإدارة ، بكل المؤسسات التي تريد التنمية الناجحة .

(ج) شروط الأهداف : تتمثل في :

- إمكانية التحقيق .
- القابلية للقياس .
- تحديد المكان والزمان .
- صياغة كل هدف على صورة عمليات محددة .

(د) خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على المؤسسة :

يسير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف حسب خطوات منهجية منظمة تتمثل في :

- **وضع الخطة الكلية للمؤسسة :** فهي تعد بمثابة المرجع الرئيس لجميع وحدات المؤسسة، ومنها تكون نقطة البداية لكل الرؤساء والمرؤوسين لأنها توضح المهمة الكلية التي تسعى المؤسسة إلى انجازها .
- **الإطار الكلي للأهداف :** ويعني تحديد سلسلة من الأهداف الخاصة بكل إدارة أو قسم بالمؤسسة ، مع مراعاة تحقيق درجة عالية من الانسجام بينها ، وترتيب الأولويات التي تسعى هذه الأهداف نحو تحقيقها .
- **خطة العمل :** وتعني تعاون الرئيس مع المرؤوسين للوصول إلى خطة عمل تفصيلي تساعد على ترجمة الأهداف المحددة إلى نتائج عملية ، مع مراعاة أن تحتوي خطة العمل على تقسيم المهام والأنشطة ، وتحديد

المسئول عن تنفيذ كل خطوة ، مع تخصيص الموارد اللازمة ، وتقدير الوقت اللازم للانجاز ، وتحديد موعد الانتهاء .

- **مجالات النتائج :** وتعني مجموعة الجوانب التي توضع الأهداف من أجل تطويرها ، وذلك للحفاظ على نمو المؤسسة وضمان استمرارها ، مع مراعاة شمول هذه الجوانب لكل مجالات العمل بالمؤسسة ، مع التركيز على جودة المخرجات ، والتكلفة ، وعدد العاملين ، .... وغيرها .
- **تصنيف الأهداف :** وتعني تقسيم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على النحو التالي :
  - **أهداف وظيفية** : وتعبر عن واجبات كل وحدة إدارية بالمؤسسة .
  - **أهداف حل المشكلات** : وتعبر عن إزالة العقبات التي تواجه العاملين أثناء التنفيذ .
  - **أهداف ابتكارية** : وتعبر عن التحسين والتطوير من أجل تحقيق أعلى مستوى للأداء .
  - **أهداف شخصية** : وتعبر عن مجموعة المهارات اللازمة لكل من الرئيس والمرؤوس للعمل بالمؤسسة .
- **تنفيذ الخطة** : ويتطلب توافر نوع من العبقرية ، التي تختار الحلول المناسبة من واجهة الظروف الصعبة أو الطارئة أو مستجدات العصر .
- **التقويم والقياس** : ويعني تقويم النتائج في إطار معايير الزمن ، والرقم (الكمية) ، والجودة ، والتكلفة .

(هـ) مزايا أسلوب الإدارة بالأهداف :

- **بالنسبة للرؤساء :** يساعد رئيس المؤسسة على انجاز عمله في الوقت المحدد ، ويدعم الاتصال المتبادل بين الرئيس والمرؤوس ، ويشجع تفويض السلطة ، ويرفع من قدرة رئيس المؤسسة على الممارسة الفاعلة لدورة كمدير ، ويدعم ابتكار المديرين عند انجاز الأهداف .
- **بالنسبة للمرؤوسين** : يساعد المرؤوس على اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الأهداف ، يحفز المرؤوس لأداء عمله ، والارتقاء بمستواه ، وتطوير نفسه

أول بأول ، يشجع العاملين على التعاون من أجل انجاز الهدف ، ويزيد إحساس المرؤوس بقيمته وأهميته .

- **بالنسبة للمؤسسة ككل** : يسهل عملية التنسيق بين إدارات وأقسام المؤسسة ، ويشخص بسهولة أسباب تدني الأداء ، ومعرفة أسباب رقيه ، وبالتالي مكافأة المجتهد ، ومعاقبة المقصر ، ويساعد في تحسين نتائج المؤسسة من خلال التخطيط العلمي والاستراتيجي ، ويعطي فرصة للتميز وتحمل المسئولية ، وتقدير الذات وزيادة الثقة بالنفس .

سادساً : الإدارة الإستراتيجية :

وتعني العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المؤسسة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المؤسسة ، معنى ذلك أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا التي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة والغاية ثم بناء الأهداف التنظيمية ثم صياغة الإستراتيجية ثم تطبيق الإستراتيجية ، ثم تقويم ورقابة الإستراتيجية .

وهناك من يرى أن الإدارة الإستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها من السوق ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

وهناك فريق ثالث يرى أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، مع اختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

(أ) مفهوم الإستراتيجية :

تعني مجموعة الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهدافها مع رسالتها ، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها ، وهناك من يرى الإستراتيجية على أنها تعني تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى

البعيد وتبني أدوار عمل معينة ، مع تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق هـذه الأغـراض وتلـك الغايات .

وخلاصة القول أن الإستراتيجية عبارة عن تصور المؤسسة عن علاقتها المتوقعـة مع البيئة المحيطة بها ، مع توضيح نوع العمليات التي يجب أن تقوم بها من أجـل تحقيـق أهدافها على المدى البعيد ، وعلى هذا فان الإدارة الإستراتيجية تعني تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم سياساتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقة بينها وبين البيئة المحيطة بها ، مع توضيح الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف .

(ب) عناصر الإدارة الإستراتيجية :

تتمثل عناصر الإستراتيجية في الأتي :

- وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة .
- بيان أهمية المؤسسة .
- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف .
- التحام المؤسسة مع البيئة المحيطة .
- تحديد الموارد المتاحة .
- تحديد القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد .
- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا .

(ج) تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

مر هذا المفهوم بأربعة مراحل هي :

- **المرحلة الأولى :** ركزت على التخطيط طويل المدى من أجل تحقيق النمو الداخلي للمؤسسة والتركيز على خفض الأسعار .
- **المرحلة الثانية :** ركزت على التوجه الاستراتيجي المحدود والذي يهتم بوضـع الغايـات والأهداف من أجل انتهاز الفرص وتجنب المخاطر .
- **المرحلة الثالثة :** ركز على التوجه نحو البيئة المحيطة من أجل التعرف على تأثيرها على أنشطة ومهام المؤسسة مع دعم الدور الاجتماعي لها .

- **المرحلة الرابعة :** ركزت على التوجه الاستراتيجي المتكامل من أجل سطوع شمس المؤسسة عن طريق وضوح رؤيتها وتحديد رسالتها وبناء أهدافها بوعي وإدراك لكافة العوامل المؤثرة .

(د) أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة :

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة في :

- العمل على إحداث التغيير من أجل مواجهة التحديات .
- استخدام الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة فعالة .
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال منهج فكري واضح .
- التفاعل الايجابي مع البيئة من أجل استغلال الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر .
- العمل على وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتبني قرارات إستراتيجية أفضل .
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية .

(هـ) الأهداف :

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة تمكن من تحقيق غايات المؤسسة ، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المؤسسة الى نواحي محددة يمكن قياسها وتشمل ما يلي :

- الأوضاع المرغوب تحقيقها .
- قياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة .
- تحديد الإطار الزمني اللازم لتحقيق الأهداف .
- الموضوعية والقابلية للتحقيق .

وتشمل الأهداف على :

- الربحية ونمو المبيعات .
- تحقيق حصة السوق .
- النمو والتطوير .
- توسيع نطاق السوق .

وهناك من يقسم الأهداف إلى :

- **أهداف بعيدة المدى :** يراد تحقيقها على المدى البعيد من أجل تحقيق رسالة المؤسسة .
- **أهداف قصيرة المدى :** يراد تحقيقها على المدى القصير سنة أو أقل .

- **أهداف إستراتيجية** : وتركز على مسائل عامة وعريضة مثل تنوع الخدمات وتصممها الإدارة العليا بالمؤسسة .
- **أهداف تشغيلية** : وتركز على كيفية ممارسة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتصممها الإدارة الوسطى بالمؤسسة .
- **أهداف تكتيكية** : وتركز على قضايا وأدوار في الأجل القصير مثل زيادة إنتاج منتج معين خلال فترة زمنية معينة ، وتصممها الإدارة التنفيذية بالمؤسسة .

(و) الغايات :

وتمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً ، وهي ترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الزمني الطويل ، ويهتم بوضعها وتحديدها أعلى المستويات الإدارية بالمؤسسة لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية.

(ز) رسالة المؤسسة :

هي الخصائص الفريدة للمؤسسة والتي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول أن تكون عليها ، وتعكس المفهوم الذاتي لها ، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها .

معنى ذلك أن رسالة المؤسسة هي الغرض أو السبب في وجودها ، لذا يجب أن تكون واضحة بحيث تسهم في تحقيق المنافع التي ينظرها الأفراد من المؤسسة .

(ح) السياسات :

هي مجموعة من المفاهيم والشروح التي توضح أسس العمل ، وتضعها إدارة المؤسسة حتى تكون بمثابة دليلاً مرشداً لمدير المؤسسة وهو يفكر في صنع القرار ، كما أنها ترسم الطريق المضمون لتحقيق الأهداف ، وعادة ما تقدم السياسات مجموعة من الإرشادات ، وتوفر السبل المناسبة لتحقيق الأهداف ، بل وتحدد مجالات الحركة لصناع القرار ، وتساعد على جعل القرار منسجماً مع الأهداف ، أي أنها تؤدي إلى تهيئة رؤية واضحة وموحدة للجميع وهناك سياسات رئيسية للمؤسسة ، وأخرى فرعية للأقسام ، وثالثة للتسويق مثلاً ، ورابعة للإنتاج ، وخامسة للتمويل وسادسة للتدريب وهكذا .

(ط) تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة :

وتعني متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المؤسسة بهدف كشف نقاط القوى والضعف ، مع محاولة تعزيز الأولى وعلاج الثانية .

(ي) تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة :

وتعني جمع البيانات والمعلومات عن العوامل البيئية الخارجية التـــي تـــؤثر علـــى المؤسسة إيجابا أو سلباً ، مع ضرورة تحليل هذه المعلومات تحليلاً جزئياً وتحليلاً كلياً من أجل إبراز المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة .

(ك) الرؤية المستقبلية :

وتعني تحديد المقدرة الذاتية للمؤسسة في تطويع إمكاناتها المتاحة من أجل تحقيـــق أهدافها المستقبلية بالكم والكيف المطلوبين (الحلم الذي يجب تحقيقـــه مـــن خـــلال توظيـــف الموارد البشرية والمادية ودراسة عوامل البيئة) .

ورشة العمل الخاصة بالفصل الثالث

* **التمرين الأول :** قضية الانحراف الأخلاقي والسلوكي :

يقوم مدير المؤسسة بإلقاء باللوم على القنوات الفضائية أو وسائل الإغراء ، وعلى العاملين سواء الجلساء أو الأصحاب ، وعلى الدولة ، على اعتبار أنها مسئولة ، بل ومعنية بحفظ أعراض الناس وأخلاقهم ، بمعنى أنها أغفلت سلطة الرقابة في هذا الجانب ، وتناسى مسئوليته هو أمام هذه القضية ، وأخذ يلقي اللوم والعتاب وتحميل المسئولية للغير من أجل الانسحاب بأقل الخسائر ..... وضح ماذا تقول ؟

-
-
-
-
-
-

* **التمرين الثاني :** قضية الأنانية وقلة الانتماء :

يحاول مدير المؤسسة التفنن من التهرب من المسئولية عن طريق أفكار وخطط متنوعة وملتوية ، فيقوم بتوجيه العاملين وإرشادهم وحثهم على التخلص من هذه الآفة عبر قرارات تحمل في طياتها مصلحة الفرد والمجتمع ، ويسلك في ذلك شتى وسائل الإقناع في حين يقع هو فيها ، بل ويمارسها على أرض الواقع حرصاً على مصلحة .... أبرز بقلمك وفكرك رأيك في هذه القضية ؟

-
-
-
-
-
-

*** التمرين الثالث :** قضية مخالفة القول للفعل :

وهنا يستخدم مدير المؤسسة دهائه لنشر أفكاره وطروحاته ، فيحث على العفو والصفح عن الماضي ، وينشر في المؤسسة مقولة عفا الله عما سلف ، وبعد فترة يطوي الصحف ، ويتجاوز السنن ، فلا يطبق هذا على نفسه ، فلا يصغى لأحد ، وينفرد بالحل ، ويستبد بالرأي ، ويرتدي أكثر من لون ليرضي جميع الأطياف ، ويغضب على من يخالفه ، ويقلل من شأن الغير ، ويحتقر العقول ، وإذا سُئل عن ذلك تبرأ بلباقة ودهاء ، واستخدم أسلوباً يجعل المستمع يخرجه من دائرة المسئولية ...... علق بأسلوب علمي على هذه القضية مع إبراز وجهة نظرك تجاهها ؟

-

-

-

-

*** التمرين الرابع :** قضية الكذب والخداع :

يوجد مدير لأحد المؤسسات طلب منه تقديم تقرير لرئيسه عن سير العمل ، فقام هذا المدير بإعداد هذا التقرير من المرؤوسين ، فأنجزوا ما طلب ، ولكن عندما قدم إليه هذا التقرير وجد أنه يظهر بعض المشكلات التي لا يريد المدير عرضها على رئيسه في العمل ، فطلب المدير مرة أخرى من مرؤوسيه إحداث تغييرات بسيطة في الأرقام ، وتغيير بعض الحقائق ، وعرضها بشكل مبهم .... هذا المدير يعد قدوة سيئة للمرؤوسين تهرب من تحمل المسئولية أمام رئيسه للعمل ، وحاول أن يظهر بصورة البطل أمامه ، وفي النهاية تفشل إدارة المؤسسة ويسوء العمل ، ويقلده المرؤوسون في المستقبل .... وضح من خلال معايشتك للواقع الميداني رأيك ووجهة نظرك تجاه هذه القضية ؟

-

-

-

-

-

*** التمرين الخامس :** قضية المحسوبية أو المجاملة :

يوجد مدير في أحد الشركات ، وفي يوم من الأيام أعلنت هذه الشركة عن وجود وظيفة شاغرة بها ، وتقدم لها عدد كبير من المؤهلات البشرية ، وقام نفس المدير بإجراء اختبار عليهم ، وحدد العناصر ذات الكفاءة العالية ، وقرر اختيارهم ، وعندما أخذ القرار النهائي تذكر أن احد المرشحين الأقل كفاءة كان قد أتى بتوصية من قريب أو صديق له ، فقام المدير باستبعاد احد المرشحين الأكثر كفاءة ، واختار الشخص صاحب التوصية .

لاشك أن هذا الفعل يحدث إحباطاً عند الشخص الأكثر كفاءة ، وبالتالي يفقد الثقة في المجتمع الذي يعيش فيه ، ويترتب على ذلك غرس قيم سلبية في الأجيال المتلاحقة ، ويرجع ذلك إلى هروب مدير الشركة من تحمل مسئوليته أمام قراره ، بالإضافة إلى أن ذلك يعد خيانة للأمانة التي تحملها ..... هل هذا صحيح ؟ دلل على ما تقول ؟

-
-
-
-
-

*** التمرين السادس :** قضية التسلق والاستهانة بالعاملين أو المرؤوسين :

كان في احد المؤسسات مديراً مبتدئاً في وظيفته ، ولكن لديه طموحاً أكبر في أن يصبح مديراً كبيراً ، فبدأ يمدح رؤسائه بما ليس فيه ، ويثني على أفعاله ، ويستشهد بأقوالهم ، وفي نفس الوقت يضغط على مرؤوسيه ويكلفهم بأعمال لا يقدرون عليها .

يعد هذا المدير محبطاً للمرؤوسين ، ومنفراً لهم ، لأنه لم يكن مخلصاً في عمل بل هو مخلص في التملق ، وبالتالي يترتب على ذلك تدني مستوى الأداء بالمؤسسة ..... ما رأيك تجاه هذا المدير ، وماذا تفعل لو كنت مكانه ؟

-
-
-
-

***التمرين السابع :** الحكم النهائي على القضايا السابقة :

إن العمل عمل ، وعلى مدير المؤسسة أن يعطي كل ذي حق حقه ، فلا يجعل مشاعره تتحكم في قراراته ، ولا يتحامل على شخص لا يرضيه ، ولا يتنازل عن حقوق المؤسسة مــن أجل مجاملة الآخرين ، العمل من أجل الربح أمر وارد ومطلوب ، ولكن في إطار أخلاقي بعيــد عن الخداع أو خيانة الأمانة أو الكذب أو الظلم أو التلاعب ، ويسبق كل ذلك تحمل المــسئولية أمام النفس وأمام الآخرين وأمام المجتمع ...... وضح رأيك مع التدعيم بالأدلة والبراهين ؟

-
-
-
-
-
-

مراجع الفصل الثالث وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- حسين حمادي : العلوم السلوكية – حوار مع الفكر الإداري ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

٢- علي السلمي : السلوك التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٦ .

٣- ــــــــ : الإدارة العلمية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

٤- كمال حمدي أبو الخير : أصول الإدارة والتنظيم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ١٩٩٥.

٥- محمد إبراهيم وآخرون : الإدارة والتنظيم – الأصول والأساسيات ، مكتبة عين شمس القاهرة ، ١٩٩٩ .

٦- محمد الشنواني : أصول إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

٧- محمد عبد الرحيم : أساسيات الإدارة والتنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٣ .

٨- مصطفى أحمد وآخرون : برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، قطر ، ٢٠٠٢ .

الفصل الرابع
متطلبات تطبيق الجودة
في المؤسسة التربوية

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانياً : نموذج لتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة .

ثالثاً : متطلبات تطبيق الجودة على المؤسسة التربوية .

رابعاً : الدليل الإرشادي للجودة .

خامساً : النموذج الخوارزمي في تفعيل جودة المؤسسة التربوية .

قالت الإدارة :

" لا يمكن أن يتم التحسين أو التطوير لأي مؤسسة إلا إذا تم الاعتراف بان هناك مشاكل تتطلب إحداث تغيير وتطوير ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال النظر إلى الجودة على أنها منهج إداري يسعى لإيجاد بيئة العمل المناسبة ، والآليات الملائمة ، والمعايير القياسية المقبولة ، وبالتالي يمكن أن يتحقق التميز "

أولاً : مقدمة :

لاشك أن العاملين في أي مؤسسة تربوية يمتلكون قدراً كبيراً من الطاقات والقدرات ، ومن ثم وجب على إدارة هذه المؤسسة ، والقائمين على تسيير أمورها أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل توظيف هذه القدرات واستثمارها بصورة أفضل ، على اعتبار أن هؤلاء العاملين هو الأداء الرئيسة في تحسين عمليات المؤسسة وتحقيق الجودة المنشودة ، وعلى هذا فقد أصبح من المسلمات البديهية استثمار كل هذه الطاقات والقدرات في تطوير أساليب العمل المتبعة بالمؤسسة ، حتى يتسنى لها تحسين خدماتها ، وتحقيق رضا جماهيرها عن طريق الاستمرار في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة وجودة هذه الخدمة .

ثانياً : نموذج لتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة :

م	العناصر	الدرجة النهائية	الدرجة المستحقة	الملحوظات
١	المتعلم			
٢	الإدارة التعليمية			
٣	الهيئة التعليمية			
٤	المبنى التعليمي			
٥	المناهج التعليمية			

مع الأخذ في الاعتبار أن المستفيد الأول وهو المتعلم .... يندرج تحته :

- نوعية المتعلم صحياً وعقلياً وثقافياً ومادياً ... وغيرها .
- كثافة أعداد المتعلمين في حجرة الدراسة .
- تكلفة المتعلم في كل مرحلة تعليمية على حدة .
- دافعية استعداد المتعلم للتعليم .
- نسبة الرسوب والتسرب .
- مستوى المتعلم المتخرج .

أما بالنسبة للإدارة التعليمية .... فيندرج تحتها :

- درجة التزام الإدارة التعليمية بمعايير الجودة .
- قدرة الإدارة التعليمية على تطوير الأساليب التربوية والتعليمية .

- درجة توافر العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة .
- درجة ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة .
- قدرة المؤسسة على التفاعل مع المجتمع المحلي والإفادة منه .
- درجة توافر الخبرة الإدارية والتربوية المناسبة بالمؤسسة .
- قدرة المؤسسة على تحقيق العدالة والإنصاف بين العاملين .
- قدرة المؤسسة على تهيئة مناخ تربوي وتعليمي وتعاوني مناسب .

أما بالنسبة للهيئة التعليمية يندرج تحتها :

- تناسب أعداد المعلمين مع أعداد الطلاب .
- تناسب تخصصات المعلمين مع طبيعة المؤسسة .
- استمرارية التدريب على المستجدات العلمية .
- مستوى إعداد وتدريب المعلم قبل الخدمة .
- مستوى إعداد وتدريب المعلم أثناء الخدمة .
- الاحترام المتبادل بين المعلم والعامل .
- الاحترام المتبادل بين المعلم والمتعلم .
- التأكيد على تحقيق ايجابية المتعلم .
- التأكيد على تعزيز الدافعية نحو التعلم .
- اكتشاف المواهب وتنمية القدرات .

كما أن المبنى التعليمي يمكن أن يندرج تحته :

- قدرة المبنى التعليمي على تحقيق أهداف التعليم .
- توافر الشروط الصحية والهندسية في المبنى .
- توافر شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالة الكوارث .
- توافر المعامل والمكتبة والورش والملاعب .
- توافر أماكن وأجهزة لخدمات الانترنت .
- توافر خدمات التغذية الصحية .
- توافر المعامل والورش والملاعب والمكتبة .
- تناسب المبنى التعليمي مع أعداد الطلاب .

- قابلية المبنى التعليمي للاستيعاب .

كما أن المقررات الدراسية يندرج تحتها :

- ملائمة المقررات الدراسية لمتطلبات سوق العمل .
- ملائمة المقررات الدراسية للبيئة المحلية .
- ملائمة المقررات الدراسية على استيعاب متغيرات العصر .
- ملائمة المقررات الدراسية على تبسيط وترسيخ قيم العلم .
- قدرة المقررات الدراسية على تنمية طرق التفكير النقد العلمي لدى المتعلم .
- قدرة المقررات الدراسية على مساعدة الطلاب على حل مشكلاتهم .
- قدرة المقررات الدراسية على تنمية روح الولاء والانتماء للوطن .

ثالثاً : متطلبات تطبيق الجودة على المؤسسة التربوية :

توجد مجموعة من المتطلبات التي يمكن – متى توفرت – أن تسهم في تطبيق متطلبات الجودة على المؤسسة التربوية ، ومن هذه المتطلبات ما يلي :

– دعم وتبني الإدارة العليا للمؤسسة لفكر وثقافة الجودة ويندرج تحتها :

- توفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة للمؤسسة .
- حث جميع وحدات وأقسام وإدارات على المشاركة الفاعلة في نظام الجودة .
- تقدير الانجازات ومكافأة كل مجتهد ، ومعاقبة كل مقصر .

– تحديد المسئوليات وهيكلية الاتصال ويندرج تحتها :

- التركيز على روح العمل الجماعي .
- تمكين العاملين من المشاركة في صنع اتخاذ القرارات .
- التأكيد على تكافؤ كل مسئولية مع السلطة المخولة لها .
- التركيز على مبادئ الجودة في كل مراحل العمل بالمؤسسة .
- الاهتمام بالتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- توفير بيئة عمل محفزة للهمم ومشجعة لانطلاق الطاقات .
- تقدير الانجازات عن طريق الحوافز المادية أو المعنوية .

– تدريب كل قيادات المؤسسة والعاملين فيها ويندرج تحتها :

- التدريب على مهارات القيادة .

- التدريب على مبادئ الجودة .
- التدريب على كيفية تحقيق الجودة في المؤسسة .

– نشر ثقافة الجودة ويندرج تحتها :

- توظيف كل الوسائل المتاحة بالمؤسسة لنشر ثقافة الجودة .
- إصدار نشرات ودوريات تخدم المجال .
- توزيع أشرطة فيديو عن برامج الجودة .
- المشاركة في الندوات واللقاءات الخاصة بالجودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

– تكوين فريق للجودة بالمؤسسة ويندرج تحته :

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة من اجل الفجوة في الأداء وتوضيح أسبابها .
- تحديد الفرص المتاحة للتحسين والتطوير من خلال تحديد متطلبات جماهير المؤسسة وكيفية تلبيتها .
- التطبيق والمتابعة من خلال الخطة التنفيذية مع تحديد العائد والتكلفة وأطر التحسين .
- الابتكار والتحسين ويتأتى ذلك من خلال تلقي الأفكار الجديدة والمفيدة ومحاولة تطبيقها من أجل الارتقاء بالمؤسسة .
- قياس النتائج والتقويم من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافي الانحراف الحادث مع الأخذ في الاعتبار أن النتائج تعد بمثابة مؤشرات أداء للخطة التنفيذية .

– التغيير المطلوب إحداثه في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة المنشودة ويندرج تحته :

- وضوح منهجية العمل لفريق الجودة بالمؤسسة .
- التركيز على احتياجات جماهير المؤسسة .
- التخلص من الأساليب التقليدية القائمة .
- البحث عن الأساليب الجديدة التي تخدم عملية التحسين والتطوير .
- التركيز على إكساب العاملين بالمؤسسة المهارات اللازمة لتحقيق الجودة .

– محاولة الاستفادة من الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تحقيق جودة المؤسسة التربوية ويندرج تحتها :

- تدعيم الاتصال والحوار الفعال بين قيادة المؤسسة والعاملين فيها .
- حل المشكلات وفق منهجية علمية .

- تحليل القرارات الحالية ، ومحاولة تبني القرارات الفعالة .
- تدعيم العمل الجماعي ، وإذكاء روح الفريق في المؤسسة .
- التركيز على التغيير الايجابي الذي يخدم بالمؤسسة .
- دراسة جميع مجالات العمل بالمؤسسة من أجل تشخيص نواحي القوة والضعف فيها .
- إتاحة الفرص أمام كل العاملين بالمؤسسة من أجل الإبداع والتميز .
- تقدير العناصر البشرية المتميزة من خلال الحافزية المادية أو المعنوية .
- إعطاء فريق الجودة بالمؤسسة الحرية الكاملة في طرح آرائه وتوصياته تجاه عملية التحسين .
- توليد القناعة الكاملة لدى العاملين تجاه الجودة على اعتبار أنها أحد المفاهيم العلمية الحديثة التي يمكن من خلالها الارتقاء بسمعة المؤسسة ودخولها عالم المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي .

رابعاً : الدليل الإرشادي للجودة :

يعد الدليل الإرشادي للجودة بمثابة وثيقة شاملة تبين سياسة وأهداف الجودة ، ووصف كامل عن نظام الجودة بالمؤسسة ، كما أن توثيق الخطوات الإجرائية لعمليات المؤسسة يعد بمثابة وثيقة توضح خطوات ومراحل انجاز عمل معين بشكل متكامل من بدايته حتى نهايته ، ويندرج تحت هذا الدليل ما يلي :

(أ) خطوات الدليل :

يمر الدليل الإرشادي للجودة بعدة خطوات أهمها :

- **تبني الإدارة العليا تطبيق الجودة :** ويتأتى ذلك من خلال القناعة الكاملة والتأييد المستمر والدعم المناسب ، مع تذليل الصعوبات ، ومواجهة المعوقات ، وتوفير الموارد المطلوبة ، مع تقدير مكافأة الانجازات ، بالإضافة إلى التركيز على المستفيد من خدمات المؤسسة .
- **التوعية ونشر مفهوم الجودة :** ويتأتى ذلك من خلال إنشاء موقع للجودة على الشبكة العالمية للمعلومات ، مع نشر نشرات ومطويات عن الجودة ، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية تفيد المجال ، وزيارات ميدانية للمؤسسات التي تطبق الجودة .

- **دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة :** ويتأتى ذلك من خلال دراسة اللوائح والقوانين الأساسية في المؤسسة ، ودراسة الإمكانات المادية والبشرية لها ، هذا بالإضافة إلى دراسة وضع العاملين بالمؤسسة ، مع استطلاع رأيهم نحو تطبيق الجودة .
- **تقييم وتشخيص الوضع الحالي :** ويتأتى ذلك من خلال تحديد الموارد والأدوات المطلوبة ، مع تحديد علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى بالمجتمع ، هذا بالإضافة إلى تقييم الوضع الحالي للمؤسسة من أجل دعم الايجابيات ، ومواجهة السلبيات ، وأيضاً تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة مع وضع جدول زمني للأعمال والمهام والأهداف المطلوب تحقيقها .
- **الإعداد والتهيئة داخل المؤسسة :** ويتأتى ذلك من خلال تشكيل فريق للجودة داخل المؤسسة ، مع توضيح الهيكل التنظيمي به ، بالإضافة إلى اعتماد الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية ، مع البحث عن تجربة ناجحة في المجال ومحاولة الاستفادة منها .
- **بناء وتكوين فرق عمل للجودة :** ويتأتى ذلك من خلال تكوين عدة فرق داخل المؤسسة لخدمة التحسين والتطوير ومن هذه الفرق فريق التخطيط ، فريق حل المشكلات ، فريق التطوير ، فريق المتابعة ، على أن يكون لكل فريق منهجية عمل واضحة ومحددة ينطلق منها نحو تحقيق الأهداف المحددة .
- **حصر العمليات القائمة وتحديد الخطوات الإجرائية لها :** ويتأتى ذلك من خلال تحديد العمليات القائمة بالمؤسسة وتحليلها ، تحديد العمليات المرشحة للتطوير والتحسين ، تحديد استراتيجيات التطوير والتحسين .
- **تخطيط وتوثيق نظام الجودة بالمؤسسة :** ويتأتى ذلك من خلال التفكير في المستقبل ، مع معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها أو الاستعداد لمواجهتها ، مع الأخذ في الاعتبار أن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يندرج تحته :

- تبني الإدارة العليا للمؤسسة لثقافة الجودة .
- تحديد سياسة الجودة بالمؤسسة من خلال رسالة محددة ورؤية واضحة .
- تحديد الهدف العام للمؤسسة والأهداف التفصيلية لها.
- تحديد إستراتيجية التركيز على المستفيد من خدمات المؤسسة .
- تحديد النظام الأساسي لتطبيق الجودة بالمؤسسة .
- وضع مراحل زمنية محددة لتطبيق الخطة الإستراتيجية .

أما عن توثيق نظام الجودة فيندرج تحته :

- إنشاء دليل الجودة بالمؤسسة .
- توثيق الخطوات الإجرائية لعمليات المؤسسة .
- الوصف الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .
- توثيق النماذج المستخدمة في كل عمليات المؤسسة .
- تنظيم الملفات والسجلات الإدارية لتطبيق نظام الجودة .

- **تطبيق نظام الجودة :** ويتأتى ذلك من خلال دراسة وتحليل الأسباب التي صنعت الوضع الراهن للمؤسسة ، تحديد فرص التحسين والتطوير ، اختيار أفضل الحلول ، تطبيق أفضل الحلول ، التقييم والمتابعة ، تعديل الإجراءات والعمليات ، نقل الخبرات والأفكار الناجحة داخل وخارج المؤسسة.
- **التدقيق الداخلي للجودة بالمؤسسة :** ويتأتى ذلك من خلال تحديد نظام الجودة المعمول به في المؤسسة مع مقارنة الأنشطة المعمول بها مع الترتيبات التي سبق التخطيط لها ، مع محاولة كشف مواطن القصور داخل نظام الجودة ، وتحديد معوقاته ، ويمكن أن تتمثل خطوات التدقيق الداخلي للجودة في :
  - المقابلات الشخصية المقننة أو غير المقننة .
  - زيارة المواقع .
  - فحص الوثائق .
  - الملاحظة .

- البحوث العلمية .

- **مراجعة الإدارة العليا :** ويتأتى ذلك من خلال التأكد من درجة تحقق الأهداف الموضوعة ، والتأكد من فاعلية نظام الجودة ، والتأكد من فاعلية برامج التطوير ، مع التركيز على درجة حرص الإدارة العليا على تدعيم الايجابيات ومساندتها ، وحرصها أيضاً على تجاوز السلبيات والمعوقات ، بالإضافة إلى حرصها على استمرارية التحسين والتطوير .
- **الحصول على شهادة الأيزو :** ويتأتى ذلك من خلال تحقيق المؤسسة لنتائج مشجعة ومتميزة عن طريق فحص وثائقها وتقييم عملياتها ، ومراجعة ترتيباتها .

(ب) نظام إدارة الجودة :

يتضمن نظام إدارة الجودة بالمؤسسة التعليمية ما يلي :

(١) المتطلبات العامة : ويندرج تحتها :

- تحديد العمليات والإجراءات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة .
- تحديد أسلوب تسلسل العمليات والإجراءات ونظام العمل .
- تحديد طرق ضبط العمليات والتأكد من فاعليتها .
- توفير المعلومات وأساليب القياس المناسبة لها .
- تحديد النتائج المتحققة والمخطط لها من أجل الاستمرار في التحسين المستمر .

(٢) متطلبات التوثيق : ويندرج تحتها :

- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالمؤسسة .
- تحديد السياسة الضابطة للمؤسسة .
- تحديد السياسة التنظيمية للمؤسسة .
- تحديد القوانين والتعليمات والإرشادات .
- تحديد قدرات العاملين .
- تحديد برامج الاعتماد .
- تحديد خطط الدراسة والمناهج .
- تحديد برامج القدرات والتعليم والتدريب .

- تحديد الخدمات المساندة .

(٣) دليل الجودة : ويتدرج تحته :

- إجراءات العمل الخاصة بالمؤسسة .
- الإجراءات المستندة على اللوائح والنظم الخاصة بالمؤسسة .
- وصف عملية التفاعل التي تتم بين إجراءات نظام الجودة .

(٤) ضبط الوسائل : ويندرج تحتها :

- التأكد من سلامة الوثائق .
- تحديث الوثائق .
- تحديد التعديلات التي يمكن أن تدخل على الوثائق .
- تحديد الترميز الدقيق للوثائق .

(٥) ضبط السجلات : ويندرج تحتها :

- ضبط تقارير التصاميم .
- ضبط تقارير التطوير .
- ضبط شهادات ومؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية .
- ضبط سجلات أداء الطالب .
- تحديد الشكاوى .
- تحديد مجالات المشاركة العلمية والمجتمعية .

(٦) سياسة الجودة بالمؤسسة : ويندرج تحتها :

- تحديد أهداف الجودة بالمؤسسة .
- تحديد المسئوليات والصلاحيات المقابلة لها لكل فرد بالمؤسسة .
- تحديد مصفوفة الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة .

(٧) توفير الموارد البشرية للمؤسسة : ويندرج تحتها :

- وضع خطط شاملة لحجم الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة .
- تحديد مؤهلات الموارد البشرية اللازمة لانجاز رسالة وأهداف المؤسسة .
- تشجيع العالمين بالمؤسسة على حضور مؤتمرات وندوات ولقاءات علمية وورش عمل في مجال الجودة .

- تحديد لوائح ترقية العاملين بالمؤسسة .
- تفاعل العاملين بالمؤسسة مع المجتمع المحلي .
- محاولة استفادة المؤسسة من التطورات العلمية الحديثة في مجال الارتقاء بأداء العنصر البشري بها .

(٨) تحديد البنية التحتية للمؤسسة : ويندرج تحتها :
- تحديد المباني ومناطق العمل بالمؤسسة .
- تحديد القاعات والمختبرات والورش والمكتبات بالمؤسسة .
- تحديد المساحات الخضراء بالمؤسسة .
- تحديد الخدمات اللازمة للمؤسسة (ماء – كهرباء – خدمات صحية - .... وغيرها) .

(٩) تخطيط المنتج التعليمي : ويندرج تحته :
- تحديد أنشطة التعليم والتعلم .
- تحديد عملية تطوير المناهج .
- تحديد عملية التدريب .
- تحديد توظيف العاملين .
- تحديد الموارد اللازمة لكل عملية من عمليات المؤسسة .
- توفير خدمات الأمن والسلامة والحماية للمؤسسة .

(١٠) تحديد العمليات الخاصة بالزبون أو العميل أو المستفيد من خدمات المؤسسة : ويندرج تحتها:
- توفير مرافق آمنة ونظيفة .
- وجود إجراءات تدعم التواصل بين المؤسسة وجماهيرها .
- تقديم معاملة جيدة وخدمة متميزة من العاملين بالمؤسسة إلى جماهيرها أو عملائها .
- وجود احترام متبادل بين العاملين بالمؤسسة وجماهيرها .

خامساً : النموذج الخوارزمي في تفعيل جودة المؤسسة التربوية :

لاشك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة التربوية يتطلب مراجعة شاملة لأحوالها ومحتوياتها من قبل خبراء الجودة ، بالتعاون مع ممثليه عن جميع وحداتها ، ثم تأتي المرحلة الدائرية التي ترتبط بعملية التحسين أو ما يعرف باسم النموذج الخوارزمي والذي يحتوي على الرباعية التالية :

- **التحديد** : ويتطلب إجراء خطوات فرعية مثل تحدي الأهداف ، تحديد الموارد البشرية ، تكوين فرق العمل ، تحديد الأدوار والمسئوليات ، تحديد الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ .
- **التحليل** : ويعني استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسة وراء حدوث المشكلات بالمؤسسة التربوية بشكل عام أو في بعض وحداتها بشكل خاص .
- **التصحيم** : ويعني اختيار البدائل من كل أعضاء الفريق ، واختيار بديل تحسين الجودة ، ثم التخطيط لهذا البديل ، وتطبيقه ثم تقويمه .
- **المنع** : ويعني تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة ، واقتراح خطوات وقائية مع التركيز على أفضل وقاية ممكنة .

مع الأخذ في الاعتبار أن تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التربوية يتوقف على توافر هيكل تنظيمي جديد بها يستطيع استيعاب مفاهيم الجودة ، وتوظيفها بشكل سليم ، مع الاهتمام بعمليات التحسين والتطوير المستمر من أجل الحصول على منتج جيد ، ومثل هذه الأمور وغيرها تطلب من إدارة هذه المؤسسة ما يلي :

- الالتزام الكامل من قبل إدارة المؤسسة بنمط قيادي سليم .
- التركيز على المنتج وهو الطالب والمعرفة .
- التركيز على الحقائق .
- الاهتمام بالتحسينات في كل مجالات عمل المؤسسة بشكل مستمر .

ورشة العمل الخاصة بالفصل الرابع

*** التمرين الأول :**

وضح كيف يمكن أن تطبق نموذج تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة على المدرسة التي تعمل بها ؟

-
-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين الثاني :**

صور بقلمك كيف يمكن أن تستخدم الدليل الإرشادي للجودة للارتقاء بأداء المدرسة التي تعمل بها ؟

-
-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين الثالث :**

إذا طلب منك أن توظف النموذج الخوارزمي في تفعيل جودة المدرسة التي تعمل بها فما أهم مقترحاتك في هذا الشأن ؟

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين الرابع :**

إذا طلب منك أن تطبق الجودة على المدرسة التي تعمل بها ... ما أهم متطلباتك في هذا الإطار ؟

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

مراجع الفصل الرابع وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- توفيق عبد المحسن : تقييم الأداء – مدخل جديد لعامل جديد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

٢- عمر وصفي : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ .

٣- فريد النجار : إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا – مدخل تكاملي ، وكالة الأهرام للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

٤- ـــــــــ : ثقافة مؤسسات الأعمال ، بيت الإدارة للاستشارات والتدريب ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

٥- ـــــــــ : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة – رؤى التنمية المتواصلة ، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

٦- نظمي نصر الله : أيزو ٩٠٠٠ – بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

ثانياً : المراجع المترجمة :

٧- ريتشارد فريمان : توكيد الجودة في التدريب والتعليم ، ترجمة سامي حسن الفرسان ، ناصر العديلي ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، السعودية ، ١٩٩٥ .

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

8- Alma Craft : Quality Assurance in Higher Education , A member of the Taylor and Francis Group , the Falmer Press , London , 1994 .

9- Gerome S. Arcro : Quality in Education - An Implementation , St. Lucie Press , Florida , U.S.A , 1996 .

10- Gregory C. Mclaughlin : Total Quality in Research and Development , St. Lucie Press , Delray Beach , Florida , U.S.A , 1995 .

الفصل الخامس
المعايير العالمية
في مجال تطبيق الجودة

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانياً : المعايير العالمية في تطبيق الجودة .

ثالثاً : بعض نماذج تطبيقية للجودة والدروس المستفادة منها .

رابعاً : معوقات تطبيق الجودة على منظومة التعليم .

خامساً : جودة التدريب ونماذجه العالمية .

سادساً : ملامح الرؤية المستقبلية لتحقيق الجودة والتميز في التعليم والتدريب .

قالت الإدارة :

" مع إطلالة الألفية الثالثة تطرح مجموعة من التحولات نفسها على منظومة لعل من أبرزها : التحول من الجمود إلى المرونة ، التحول من التجانس إلى التنوع ، التحول من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والجودة ، التحول من ثقافة الاجترار إلى ثقافة الابتكار ، التحول من ثقافة التسليم إلى ثقافة التقويم ، التحول من السلوك الاستجابي إلى السلوك الايجابي ، التحول من القفز إلى النواتج إلى المرور بالعمليات ، التحول من الاعتماد على الأخر إلى الاعتماد على الذات ، التحول من التعلم محدود المدى إلى التعلم مدى الحياة "

أولاً : مقدمة :

يعتبر مدخل الجودة هو الحل المأمول لمعالجة مشكلات وقضايا منظومة التعليم ، بل والداعم لها في مواجهة التحديات المحلية والإقليمية والعالمية من خلال إدخال التعديلات اللازمة في حجم ونوع المتطلبات التعليمية وفقاً لاحتياجات الطلاب ، وبالتالي يتحسن مركز منظومة التعليم ، وترتقي سمعتها المحلية والعالمية ، ويزداد نصيبها في سوق العمل ، ويمكن أن تمتلك القدرة على التنافس من خلال جودة الخدمات التي تقدمها لجماهيرها .

ثانياً : المعايير العالمية في تطبيق الجودة :

وتتمثل تلك المعايير في :

- **أيزو ٩٠٠١ :**وتشمل على تصميم منظومة التعليم وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة وخدمة البرامج التعليمية .
- **أيزو ٩٠٠٢ :** وتشمل إنتاج وتشغيل الخدمات التعليمية المختلفة .
- **أيزو ٩٠٠٣ :** وتشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها المجتمع لمنظومة التعليم كالمنح والتبرعات أو المعونات .
- **أيزو ٩٠٠٤ :** وتشمل الإرشادات اللازمة لتطبيق مدخل الجودة على منظومة التعليم .

وتعتبر الأيزو ٩٠٠٠ خريطة عامة لسلسلة المعايير العالمية التي تساعد منظومة التعليم على تطبيق المواصفات ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣ ، ٩٠٠٤ (أي المعايير السابقة والتي تمثل مجموعة مترابطة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق الجودة على منظومة التعليم) .

ومثل هذه المعايير تطبيقها يحتاج إلى مراقبة التصميم ، ضبط العمليات ، المراجعة الداخلية لعناصر المنظومة التعليمية أولاً بأول ، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب مع إجراء تصويب الأخطاء بسرعة إن وجدت .

ثالثاً : بعض نماذج تطبيقية للجودة والدروس المستفادة منها :

حيث وجدت في الآونة الأخيرة مجموعة من النماذج التي اهتمت بتطبيق الجودة على المؤسسات التربوية وأهمها المدارس وسوف نوجز منها نموذج نيوتاون ، ونموذج جامعة أوريجون على النحو الآتي :

❋ **نموذج نيوتاون :** وينظر هذا النموذج إلى الطالب على أنه هو المستفيد ، والى عملية التعلم على أنها هي المنتج ، والى عملية التعليم على أنها هي الخدمة ، وذلك من أجل التحسين الدائم والمستمر في العملية التربوية بمجملهـا لتحقيق الإنتاجية المنشودة .

وتتمثل محاور نموذج نيوتاون في :

- **هدف أو رسالة المدرسة** : وتركز على أن كل التلاميذ يستطيعون التعلم وسوف يتعلمـون جيداً .
- **حاجات المتعلم** : وتدور حول حاجات الإنسان الأساسية مثل التعبير عن الذات ، والتقدير – الانتماء – الحرية – الترويح .

* **منطقة التفاعل أو العملية التعليمية :**ويجب أن تركز على :

– ماذا نريد من التلميذ ؟

– ماذا يريد التلميذ ؟

– ماذا نفعل نحن كمربيين مع التلميذ ؟

– ماذا يريد المجتمع من الطرفين (هو – نحن) ؟

* **نتائج الجودة أو نتائج التعلم أو المخرجات :**وتتمثل في :

* تقدير الذات . * التفكير الناقد .

* الاهتمام بالآخرين . * مهارات اتخاذ القرار .

* التعلم الذاتي . * الانجاز المصرفي .

* حل المشكلات . * هضم المنهج الدراسي .

وبالنظر إلى مكونات نموذج نيوتاون نجد الآتي :

- **رسالة المدرسة ووظيفتها أو رسالة النظام التعليمي هي :**كل التلاميذ يستطيعون التعلم وسوف يتعلمون جيداً ، وهذا يعني أن كل تلميذ يدخل المدرسة لديه عدد محدود من القدرات ، يمكنه من التعلم ، أي يستطيع أن يتعلم ، وسوف يتعلم جيداً ، وكلمة سوف تعني أن دوافع التعلم تحفز داخلياً ، وكلمة جيداً تعني الجودة التي يهدف النموذج إلى تحقيقها .

- **محور الحاجات لدى الإنسان المتعلم:** هي الأساس الذي تبني عليه نموذج الجودة ، حيث تم إشباعها وتلبيتها وفقاً لإمكانات كل متعلم وذلك لتحفـزه داخليـاً للتعلم الجيد .
- **نتائج الجودة المرجوة من تطبيق هذا النموذج :** وتشمل :
  - مقدرة الطالب على التعلم الذاتي في المواقف الحياتية المختلفة .
  - مقدرة التلميذ على استيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج الدراسي .
  - اهتمام التلميذ بالآخرين المحيطين به سواء أكانوا أفراداً أو جماعات .
  - تعلم التلميذ مهارات صنع واتخاذ القرار وحل ومعالجة المشكلات التي تعترضـه فـي مشوار حياته سواء أكانت مشكلات تخصه أو تخص مجتمعه وذلك باستخدام التفكيـر الناقد .
  - معرفة التلميذ بأهمية تقديرات الذات .

❋ **نموذج جامعة ولاية أوريجون الأمريكية :**

حيث قامت هذه الجامعة بتطبيق نموذج للجودة يعتمد علي عدة خطوات أهمها :

- تحديد الأنشطة ذات العلاقة بمبادئ الجودة .
- التعرف على حاجات المؤسسة التربوية كشرط أساسي للتطوير .
- تحديد مستويات تحسين الجودة ومنها : الإدارة الإستراتيجية وتطوير المفـاهيم ، وإدارة العمليات ، وإدارة المهمات .
- تحديد الحاجة إلى التقويم المستمر للكلية أو الجامعة كمؤسسة تربوية ، مـع تحديـد مجهودات تحسين الجودة المستندة على حقائق .
- تعريف جميع العاملين بفلسفة الجودة .
- تحديد رؤية ورسالة وقيم المؤسسة التربوية بوضوح ، مع تشكيل الفريق الـذي يقـوم بتوضيح مبادئ وتقنيات الجودة .
- توفير قاعدة بيانات تضم مهارات العاملين الحالية ، والمـستقبلية ، مـع تـوفير فـرص التطوير والرقابة الذاتية لجميع العاملين .

ويمكن الاستفادة من نماذج الجودة السابقة في منظومة التعليم بالمجتمع المصري على ضوء الاعتبارات الآتية :

- لقد تضمنت خطة التنمية الأخيرة في مجتمعنا إشارة صريحة وواضحة للاهتمام بقضية الجودة أو النوعية في التعليم ، مما يعني أن هناك توجهاً كبيراً لإدخال تغييرات جذرية وبرامج إصلاح شاملة للتعليم بدء من مدخلاته ومروراً بعملياته ، وانتهاء بمخرجاته .
- محاولة مجتمعنا الاعتماد على النفس والاكتفاء الذاتي في عالم متشابك المصالح ومتداخل الاستثمارات ، هذا بالإضافة إلى حاجة المجتمع إلى الإنسان المبدع ، ذو البصيرة النافذة ، والقادر على الكيف وفق القيم والأخلاق المرغوبة ومعطيات الواقع ، وعلاوة على ذلك ضرورة إيجاد الفكر والأساليب والمهارات والآليات للتعامل معها بنجاح .
- يتم تطوير عمليات منظومة التعليم عن طريق تحسينها وتدريب القادة ، والعمل على حل المشكلات التي تواجهها ، والتعرف على الأولويات .
- تدعيم إدارة المهمات والتي من خلالها يتم توفير فرص التطوير والرقابة الذاتية لجميع العاملين ، والعمل على مقابلة بل تجاوز توقعات المستفيدين ، مع توفير قاعدة بيانات تضم مهارات العاملين الحالية والمستقبلية .
- نشر وظيفة الجودة وجمع الحقائق والمعلومات حول حاجات ورغبات الطلاب والمهارات اللازمة لمقابلة هذه الحاجات ، ومحتويات البرامج والدورات للتدريب على هذه المهارات ، وتنظيم وتقييم البرامج ، وكذلك جمع البيانات حول الموارد المادية والبشرية ، ومراقبة التوافق بين الأهداف والمخرجات .

❋ نموذج جامعة ويسكوسين ماديسون :

ويتضمن هذا النموذج عدة خطوات أهمها :

- اختيار أعضاء فريق الجودة بالجامعة .
- تدريب فريق الجودة وتعليمه .
- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها .
- تحديد زبائن المؤسسة .
- تحديد حاجات زبائن المؤسسة .
- تعريف زبائن المؤسسة ماذا نعمل ، ولمن نعمل ؟
- صياغة رؤية المؤسسة ... إلى أين نريد الوصول ؟
- تحديد العمليات الحاسمة في المؤسسة .

- وضع خطة التطوير من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الحاسمة .
- تنفيذ بعض مشروعات التطوير .
- تدريب جميع العاملين بالمؤسسة على مفاهيم ومضامين الجودة .
- وضع خطة للتحسين المستمر .

❋ **نموذج كلية " قرية فوكس التكنولوجية ":**

ويتضمن هذا النموذج عدة خطوات أهمها :

- التأكد من التزام إدارة المؤسسة بموضوع الجودة .
- تشكيل فرق للجودة بالمؤسسة على أن يضم ممثلين من كل أقسامها .
- وضع مقاييس للجودة .
- تقييم تكلفة الجودة .
- توضيح استخدامات الجودة .
- تدريب العاملين بالمؤسسة على الجودة .
- علاج المشكلات التي تظهر أولاً بأول .
- تشكيل لجنة لمراقبة العيوب الصفرية " **Zero Defects** " .
- تدريب العاملين على أداء دورهم بفاعلية في برنامج تحسين الجودة .
- تمجيد يوم العيوب الصفرية وهو اليوم الذي تصل فيه المؤسسة لتطبيق مفهوم العيوب الصفرية .
- جعل جميع العاملين بالمؤسسة يدركون أهمية ما تحقق من تغيير بها .
- انجاز الأهداف والمهام الموكولة لكل فريق من فرق الجودة بالمؤسسة التربوية .
- وضع الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء التي تتم داخل المؤسسة .
- تقدير وتثمين جميع جهود العاملين بالمؤسسة والمشاركين في برنامج الجودة .
- إنشاء الوحدات الفرعية التي تؤدي إلى تواصل الجهود المبذولة في استمرار برنامج الجودة بالمؤسسة .
- تكرار العمليات السابقة للتأكيد على أن برنامج تحسين الجودة عبارة عن عملية لا تنتهي.

رابعاً : معوقات تطبيق الجودة على منظومة التعليم :

فبطبيعة الحال توجد مجموعة من المعوقات والتي ربما قد تعوق منظومة التعليم عن تطبيق أسلوب الجودة ولعل من أبرزها هذه المعوقات ما يلي :

- التركيز على الأهداف قصيرة المدى ، مع تعدد المستفيدين من منظومة التعليم يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات بين الخدمات التي يجب توافرها لهم ، مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات .
- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم بمعنى تعاقب المديرين على الوحدة الواحدة أو حتى المدرسة الواحدة لا يتيح الفرص أمامهم لفهم وتطبيق أسلوب الجودة وذلك نظراً لاختلاف اهتمامات كل مدير عن الذي يسبقه أو الذي يلحقه .
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى ، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف .
- ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة ، بمعنى عدم اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء أجهزة الاتصال التي تنقل هذه المعلومات بين الأفكار المعينة في المدرسة وتوصيلها لصانعي القدرات في الوقت المناسب .
- عدم اتساق سلوكيات القادة التربويين مع أقوالهم مما أدى إلى إهمال التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل .
- تخلي بعض العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً – في معظم المدارس على مختلف مراحلها – مع عدم بذل المفترض أو المتوقع منهم من مجهود ، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وتدني مستويات الكفاية التنظيمية .

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك مجموعة من الصعوبات أو المعوقات التي يمكن أن تواجهنا إذا أردنا تطبيق أسلوب الجودة على منظومة التعليم ، ومن ثم يتعين على القائمين على أمور هذه المنظومة أن يبذلوا الجهد من أجل تحاشي مثل هذه المعوقات أو العمل على كل ما من شأنه الابتعاد عنها .

وعلى هذا فان مواجهة مثل هذه المعوقات تفرض علينا أن ننظر إلى التعليم على أنه وحدة مبرمجة من الفكر والمعرفة والسلوك تركز على العقل والروح والسلوك ، ويبني

الإنسان المتوازن عقلياً ونفسياً واجتماعياً وجسمانياً وسلوكياً حيث أن تكامل وحدات منظومة التعليم مع بعضها يؤدي إلى انسجام البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع .

خامساً : جودة التدريب ونماذجه العالمية :

يعد التدريب أثناء الخدمة من المقومات الرئيسية في التكوين المهني لكل العاملين في منظومة التعليم سواء كانوا معلمين – موجهين – إداريين – موظفين – قادة ... وغيرهم ، حيث يهدف التدريب إلى تزويد هؤلاء الأفراد بكل ما من شأنه تطوير مستواهم والارتقاء بقدراتهم وتحسين وتجويد أساليب أدائهم ، وصقل مهاراتهم ، وتعديل اتجاهاتهم .

والتدريب الجيد والفعال يصقل الحسن المهني لدى هؤلاء الأفراد بما يجعلهم أكثر ايجابية مع المواقف العملية المختلفة ، من حيث التنظيم والتوجيه والأداء ، ومن ثم تزداد الثقة بالنفس لديهم ، والاعتزاز بالعمل والإنتاج ، الأمر الذي ينعكس في النهاية على زيادة الطاقة الإنتاجية لكل فرد داخل هذه المنظومة، ويترتب على ذلك الارتقاء بمنظومة التعليم كلها.

ومن منظور الجودة فان نجاح برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين في مجال التعليم على اختلاف جنسهم ومستوياتهم يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات أهمها :

- تحديد الاحتياجات التدريبية كما تراها كل فئة داخل منظومة التعليم .
- أن ينطلق التدريب من المشكلات الحقيقية النابعة من ميدان العمل .
- تحديد الأنشطة المستهدفة المصاحبة لعملية التدريب .
- الاهتمام بالاعتبارات التدريبية أو المسلمات التي تلازم عمليات التدريب ومنها :
  - وضوح أهداف التدريب .
  - تحديد دورانه والغرض منها .
  - تخطيط وإعداد جيد لكل دورة تدريبية .
  - تنفيذ جيد وشامل لكل مكونات الدورة التدريبية .
  - تقويم منطقي وعقلاني لكل دورة تدريبية على حدة يصاحبه في النهاية تقويم لعملية التدريب كلها بجميع أوجهها أو مجالاتها .
  - التغذية الراجعة وتعني الاهتمام بالتطوير في ضوء نتيجة التقويم .

ومن أجل تعزيز مسيرة التحول من سياق الإدارة التقليدية التي استمدت مشروعيتها من أطر ونماذج إدارية وضعها تايلور وفايول وفيبر وغيرهم ، وكان غايتها تحقيق الحركة

الديناميكية للمنظومة دون الاهتمام بجودة الأداء إلى نماذج إدارية غايتها الاهتمام بالجودة والتحسن المستمر لمختلف مستويات التنظيم في إطار الحركة الديناميكية للمنظومة فثمة الحاجة إلى برنامج تدريبي مكثف غايته تدريب الكوادر الإدارية والفنية والتربوية (كل العاملين في مجال التعليم) ، على تطبيق أساليب ومفاهيم الجودة ، ومن ثم فاقتناء برنامج ديترويت لتدريب الكوادر البشرية في مجال التعليم جدير بالتأمل أو الاحتذاء به في تأهيل العاملين ، وذلك قبل الشروع في تطبيق وتعميم أساليب الجودة ، على اعتبار أن القيادة التشاركية ، وصناعة القرار الجماعي هي مسئولية هؤلاء العاملين .

وقد صمم هذا البرنامج التدريبي بالاعتماد على نتائج البحث العلمي في مجال الجودة وذلك لتحقيق التفوق في الأداء ، وعلى أهمية وضرورة تغيير الأطر المرجعية ، لأن التغيير المادي يتطلب تغييراً في طرق التفكير المتعلقة بالعمل التربوي وسار البرنامج التدريبي "برنامج ديترويت لتدريب الكوادر البشرية في مجال التعليم " على ثلاث مراحل هي :

- **المرحلة الأولى :** ويتم فيها تدريب مديري المدارس على إدراك مفهوم الجودة ودورهم الجديد في ظل أساليبها ، وتركز هذه المرحلة على دور المدير في التنظيم الإداري ، وفي القيادة التشاركية ، وبالإضافة إلى دوره في فريق العمل كفرد سلطاته تتساوى مع سلطة أي فرد من أفراد الفريق ، ودوره في حل المشكلات كعضو مساهم وليس صاحب سلطة أو قرار نهائي .
- **المرحلة الثانية :** ويجري فيها تدريب مديري المدارس ومعاونيهم على كيفية توظيف مهارات القيادة التشاركية التي تتطلب منهم التخلي عن الكثير من نفوذهم وسلطتهم التقليدية .
- **المرحلة الثالثة :** وتتناول تدريب مكثف للعاملين كل فرد في وحدته وذلك بغرض تحويل وحداتهم من النمط التقليدي إلى أسلوب الجودة .

وفي ضوء العرض السابق لبرنامج ديتروت التدريبي نرى ضرورة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية ، والعاملة في مجال التعليم على مثل هذا البرنامج خاصة ونحن في عصر أصبح شعاره الجودة والإتقان في العمل ، ومن ثم تصبح مثل هذه الكوادر المدربة نواة جهاز تدريبي لتطبيق الجودة على كافة مراحل النظام التعليمي بالمجتمع .

سادساً : ملامح الرؤية المستقبلية لتحقيق الجودة والتميز في التعليم والتدريب :

في الحقيقة أن منظومة التعليم في أي مجتمع عربي بوجه عام وفي مجتمعنا بوجه خاص – يحتاج وبصفة مستمرة إلى مصفاة لاختيار مصادر المعرفة والعلوم والتكنولوجيا لخدمة الحاجات الحالية والمستقبلية مع المحافظة على التراث والأصالة والقيم والسلوكيات الوطنية وهذا يتطلب :

- تثبيت المعارف والمفاهيم والقواعد الأصلية .
- تأصيل الروابط والعلاقات والخبرات بين وحدات منظومة التعليم على مختلف مستوياتها واختصاصاتها .
- ترشيد سلوكيات وتصرفات وقرارات كل القيادات التربوية .
- تنمية التفكير والابتكار لدى جميع العاملين عن طريق تبني أسلوب الجودة كفلسفة للعمل والانجاز .
- مراقبة الملوثات الفكرية والتي تسبب الانحرافات السلوكية أو غسيل المخ عن طريق الأفلام والمسلسلات والفيديو والانترنت والأقمار الصناعية وبعض المجلات وذلك بقصد حماية الأجيال .

وهنا يأتي دور منظومة التعليم بكل مراحلها ليس فقط في زيادة المعارف وتنمية المعلومات ولكن أيضاً في تنمية السلوكيات والايجابيات والحفاظ على المهارات البناءة وحسن استثمارها مع توجيه الاتجاهات لذا رأينا عرض ملامح الرؤية المستقبلية على النحو الآتي :

– بالنسبة للمؤسسة التربوية " مدرسة – جامعة " :

نأمل في أن تصبح المدرسة أو الجامعة مؤسسة بلا أسوار ليس بالمعنى المادي للأسوار ، ولكنها مرتبطة ارتباطاً عضوياً قوياً بالمجتمع وبمؤسساته وبحياة الناس ومشكلاتهم ، وبأجهزة الثقافة والإعلام ، مؤسسة متوجهة نحو المستقبل البعيد بكل متغيراته ، وتطوراته واحتمالاته ، وفي نفس الوقت تعطي الأولوية للبيئة المحلية وربط المتعلم بها .

– بالنسبة للمناهج التعليمية :

نأمل في أن تتميز المناهج التعليمية بمجموعة من الخصائص أهمها :

- المعرفة الكلية بدلاً من الاختزال ، فوحدة المعرفة حقيقة لا مراء فيها ، وارتباط العلوم ببعضها ضرورة إستراتيجية لا يمكن إهمالها .

- اكتساب المعرفة وطرق البحث عن المعلومات عن طريق الارتباط بحاجات المجتمع الحقيقية .
- التركيز على المهارات الحياتية والاتصالية والتجربة العملية ، مع التوجه نحو المستقبل وتدريب الطلاب على دراسة احتمالات المستقبل والاختيار بين البدائل .

– بالنسبة لضبط الجودة : نأمل في :

- إحداث تطوير نوعي في مدخلات النظام التعليمي وعملياته كي تتحسن مخرجاته وترتفع إلى المستويات المنشودة ، وذلك بتطوير عملية التعليم ذاتها ، وبالتنمية المهنية للقوى البشرية المشاركة في التطوير ، وبربط عمليات التطوير بالبحث العلمي المتواصل ، وبإدارة عملية التطوير بما يكفل فهم أهدافه من كل المعنيين به ، وقدرتهم على تطبيقه بصورة فعالة تضمني حدوث التطوير واستدامته .
- تعزيز الموارد اللازمة للتطوير النوعي في التعليم بمعالجة أسباب الهدر في الإنفاق ، وابتكار أساليب ووسائل أجدى في العمل ، وتنويع مصادر التمويل عن طريق مشاركة مؤسسات المجتمع المحلية وهيئاته وأفراده .
- ضبط مستوى جودة التعليم من خلال تقويم مخرجات التعليم وأداء المعلمين والمؤسسة التربوية ، وإدارة النظام التعليمي وفق المعايير العالمية والارتقاء بها بصورة مستمرة .

– بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي لمنظومة التعليم :

حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي لمنظومة التعليم مكملاً لتخطيط القوى العاملة وأسواق العمل من ناحية أخرى ومن منظور الجودة فان هذا الأمر يتطلب :

- إعداد تقديرات للاحتياجات لجانبي الطلب على والعرض من التخصصات المختلفة لخدمة التنمية الشاملة .
- استمرار حصر الطاقات والإمكانات المتاحة وخطط البعثات الداخلية والخارجية وخطط البحث العلمي والتكنولوجي .
- تحليل وقياس ووصف نقاط القوة والضعف لكل مؤسسة تربوية بل كل وحدة فيها ، أو كل قسم علمي بها .
- تعظيم القيمة المضافة للتعليم وحل المشكلات البيئية والتصدي للقضايا الدولية والحصول على حصة أكبر أو فرص أكثر في السوق العالمي .

- تركيز منظومة التعليم على تطوير مهارات وقدرات الإنسان حتى يصبح استثماراً مضافاً وليس استثماراً ضائعاً ومن هذه المهارات : مهارات التعامل مع الغير ، ومهارات السلوك الفعال .
- تحقيق التفاعل والتكامل المستمر بين كل من الإنتاج والتعليم على جميع المستويات والمراحل وذلك عن طريق ربط البرامج التعليمية باحتياجات الإنتاج ، إذن فالتعاون المخلص بين الوحدتين التعليم والإنتاج هو قاعدة الأمل لمستقبل أفضل للمجتمع .

وفي هذا الصدد نقترح إنشاء مجلس أعلى للجودة التعليمية على أن يقوم بالاتي :

- تخطيط الجودة . - مراقبة الجودة . - تحسين الجودة .

- بالنسبة لإدارة منظومة التعليم:

فمن خلال منظور الجودة يرى البحث ضرورة تطبيق مبدأ الإدارة بالالتزام وقياس الجودة ونشر الوعي بأهمية الجودة والاستثمار في الموارد البشرية والتأكيد على التعليم المستمر ومراجعة وتقييم التحسينات واعتبار الجودة عملية مستمرة في المجال التعليمي والتربوي .

- التركيز على الآليات الجديدة في كل جانب من جوانب منظومة التعليم وفي كل مستوى من المستويات الإدارية بها ، وذلك حتى تضمن البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية ومن هذه الآلية الجديدة :

- التدريب والتعليم المستمر . - التركيز على خدمة المجتمع .
- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات . - حلقات الجودة وروح الفريق .

- بالنسبة للمعلم:

المعلم هو الذي يؤول إليه نجاح العملية التعليمية ، فهو المنفذ لها ، ومن ثم يجب أن يشترك في عملية الجودة ، وألا يكون توجه الجودة من أعلى إلى أسفل ، بل قناعة المعلم بتلك العملية من العوالم الهامة التي تسهم في نجاحها ، حيث يتواجد المعلم مع التلاميذ داخل الفصل ، وهو الذي يتعامل مع المنهج والكتاب المدرسي والوسائل التعليمية وهو الذي يطبق الطرق الحديثة في التدريس ويراقب جدواها ونتائجها على تعلم التلاميذ ، لذا فنحن نرى أن المعلم هو بمثابة المحور الأساسي في عملية الجودة ، فهو يحتاج إلى دعم ومساعدة من الجميع داخل المدرسة وخارجها ، ولاسيما الدعم المادي ، والدعم الأكاديمي ، ولقد آن الأوان

ليتحمل المعلم مسئوليته تجاه عملية الجودة ، ولكن مع تحمل الجميع لمسئولياتهم الموكولة إليهم بنفس الدرجة وهذا يتطلب :

- وضع فلسفة واضحة ومحددة لإعداد المعلم وتدريبه قبل وأثناء الخدمة ، مع مراعاة التوجهات المستقبلية لتطوير نظام التعليم أثناء إعداد المعلم .
- الاهتمام بشكل أكبر بتكوين الجانب الخلقي للمعلم كصاحب رسالة وذلك نظراً لخطورة الدور الذي يقوم به في التنمية الاجتماعية المستقبلية للوطن .
- الحرص على تمكن المعلم من استخدام اللغة العربية وذلك عند إعداده ، حيث أن اللغة العربية هي لسان حال الأمة وهويتها التاريخية ، وكل أمة ذات شأن تسعى جاهدة لنشر لغتها وثقافتها ، لأن الثقافة واللغة في عصر المعلومات والإعلام عنصر هام من عناصر السيادة .

- بالنسبة لجودة منظومة التعليم من منظور العولمة :

تتطلب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تعظيم جودة منظومة التعليم ، ليس فقط لمواجهة الضغوط والتحولات المحلية ، ولكن أيضاً لمواجهة المنافسة العالمية ، لذلك لم تصبح منظومة التعليم حريصة على البحث عن الجديد والتكنولوجيا من منظور الاستيراد وفلسفة ردود الأفعال ، ولكنها مطالبة أيضاً بالمبادرات والاختراعات والسبق العالمي في حقول العلوم والتكنولوجيا المتقدمة ولن يكون ذلك إلا من خلال شعور الطلاب بالآتي :

- تقديم أفضل خدمات تعليمية وبحثية واجتماعية وثقافية .
- أقل تكلفة ممكنة للحصول على تلك الحاجات .
- أعلى مستويات للجودة في الخدمات المختلفة .
- الأمان والاطمئنان في الحياة التعليمية .
- الاحترام والحب والولاء والانتماء للمنظومة التعليمية .
- ثقة في أن المستقبل سوف يكون أكثر إشراقاً من حيث الوظائف – المرتبات – الحياة الشريفة .

- التركيز على خطوات التحسين المستمر والتي تتمثل في :

* وضوح الرؤية . * التعرف على السوق والمجتمع والمنافسين.
* التعرف على أهداف ومبادئ الجودة . * تحديد الحاجات وتقدير الاحتياجات .
* تحديد قيادة فريق التجديد . * تحديد الدور الدقيق لتعديل الاتجاهات .

ورشة العمل الخاصة بالفصل الخامس

*** التمرين الأول :**

صور بقلمك أهم المعايير العالمية في مجال الجودة والتي يمكن أن تستفيد منها في مدرستك التي تعمل بها ؟

-
-
-
-
-
-
-
-
-

*** التمرين الثاني :**

تخير أحد النماذج العالمية في مجال الجودة وحاول أن توظف الدروس المستفادة منه في المدرسة التي تعمل بها ؟

-
-
-
-
-
-
-
-
-

مراجع الفصل الخامس وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : إستراتيجية تطوير التربية العربية ، القاهرة ، د.ت .

٢- توفيق محمد عبد المحسن : تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

٣- توفيق محمد ماضي : إدارة الجودة – مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥ .

٤- جاسم الكندي : " إعداد المعلم والجودة المنشودة – تصور مقترح لتطوير إعداد المعلم بجامعة الكويت " ، المؤتمر الثلاثون : جودة التعليم – خيار المستقبل في الفترة من ٧ – ١٠ ابريل ٢٠٠١ ، الكويت ، ٢٠٠١.

٥- علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

٦- فريد النجار : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة – رؤى التنمية المتواصلة ، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

ثانياً : المراجع المترجمة :

٧- ديان بون ، ريك جريجز : الجودة في العمل ، ترجمة سامي حسن الفرسان ، ناصر العديلي ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، السعودية ، ١٩٩٥.

٨- رونالد ج. كوتمان : إدارة الجودة الشاملة ، تعريب عادل بلبل ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

٩- وراين شميث ، جيروم فانجا : مدير الجودة الشاملة ، ترجمة محمود مرسي ، دار آفاق للإبداع العالمية ، الرياض ، السعودية ، ١٩٩٧ .

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

10- Aded eji B. Badiru : Industry's Guide to Iso 9000 , Johon Wiely sons , I.N.C , New York , 1995 .

11- Eleanor L. Johnson : The American society for public Administration , National conference , Chicago , U.S.A , 1998 .

12- Robert B. Denhardt : Public Administration , An Action Orientation, Books – Cole Publishing Company , Public Grove , California , U.S.A , 1999 .

الفصل السادس

أبعاد جودة

الخدمة التعليمية

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانيا : مكونات الجودة .

ثالثاً : فلسفة بيت الجودة **The House Of Quality** .

رابعاً : متطلبات صناعة الجودة الشاملة .

خامساً : بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إدارة الجودة الشاملة .

قالت الإدارة :

" الجودة تقوم وتستمر ما دمت تعتني بها ، وتجعل منها دستوراً تلتزم بـه ، وركيزة ترتكز عليها ، ومن ثم يمكن أن تجعلك في موقع متميز " .

أولاً : مقدمة :

من المتعارف عليه أن جودة الخدمة التعليمية يمكن تقويمها من منظور المستفيد وهــو الطالب ، ومن منظور سوق العمل ، ومن منظور المؤسسة التي تقدم الخدمة ، ومــن منظــور القيمة التي تعكسها الخدمة ، مع الأخذ في الاعتبار أن الجودة تنضوي على ستة عشر بعداً هي :

- الضمان Assurance . – الموثوقية Reliability .
- الاعتناق Empathy . – الاستجابة Responsiveness .
- التجسيد المادي Tangibility . – التفوق Excellence .
- تجاوز التوقع Meeting and / or Exceeding Expectations .
- القيمة Value – موائمة المواصفات Conformance to Specifications .
- الجدارة Competence . – التعامل Courtesy .
- فهم الزبائن / المستفيدين Understanding Customers .
- الأمان Security . – المصداقية Credibility .
- سهولة الحصول على الخدمة Accessibility . – الاتصالات Communication .

ومثل هذه الأبعاد تمثل أساساً واقعياً لجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها أي مؤســسة تعليمية ، وعلى هذا فان إدارتها معنية بصياغة وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق كل بعد من هذه الأبعاد بفاعلية .

ثانياً : مكونات الجودة :

يرى " جون John " أن مكونات الجودة تتمثل في :

- العمليات وهي حلقة متوسطة بين Embalmers والــ Results .
- التأكيد على المخرجات .
- التركيز على تواجد القيادة .
- التركيز على فن إدارة البشر .
- التركيز على رضا العميل أو الزبون أو المستفيد .
- تقديم الدعم الكامل لأعضاء فريق الجودة .
- التعزيز الفعال للجودة الشاملة داخل المؤسسة وخارجها .
- دعوة جماهير المؤسسة وعملائها للمشاركة في عملية التحسين المستمر .

- تشكيل سياسة المؤسسة واستراتيجياتها بناء على مفهوم الجودة الشاملة .
- الاهتمام بالتغذية الراجعة من أجل إعادة النظر في العمليات وتحسينها .

ثالثاً : فلسفة بيت الجودة The House Of Quality :

يتضمن بيت الجودة عدة محتويات أهمها :

الأساس ، أربعة أعمدة ، أربعة زوايا ، وثلاثة أنظمة وسوف نوجزها على النحو التالي :

(أ) الأساس : ويتمثل في الرباعية التالية :

- الإستراتيجية Strategy .
- العمليات Processes .
- المشروع Project .
- إدارة الأفراد Individual Task Management .

(ب) الأعمدة : وتشمل :

- رضا المستهلك Customer Satisfy .
- التحسين المستمر Continuous Improvement .
- الاعتماد على الحقائق في عملية التحسين Speaking with Facts .
- احترام البشر Respect for People .

(ج) الزوايا : وتشمل :

- الرسالة Mission .
- الرؤية Vision .
- القيمة Values .
- الأغراض والأهداف Goals & Objectives .

(ج) الأنظمة : وتشمل :

- **النظام الإداري** Management System : وهو الجهاز الإداري الذي تعمل من خلاله المؤسسة عبر مجموعة من اللوائح والقوانين .
- **النظام التقني** Technical System : وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والوسائل التي تدعم تنفيذ الجودة مثل نظام التعليم والتعلم ، ماهية الأنشطة ، نوعية التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة .

- **النظام الاجتماعي Social System:** وهو عبارة عن مجموعة التفاعلات التي تتم بين العاملين في المؤسسة .

وتفاعل النظام الإداري مع النظام الاجتماعي مع النظام القانوني في المؤسسة يعرف بثقف المؤسسة أو المنهاج الخفي لها .

رابعاً : متطلبات صناعة الجودة الشاملة :

لاشك أن تحقيق TQ يتطلب توافر مجموعة من الأمور الهامة لعل من أبرزها ما يلي:

- **كفاءة وملائمة الهدف** : ويعني تحديد المؤسسة لأهداف الجودة وحرصها على تحقيقها مع وجود عدة عمليات تخص التحسين الذي يوصل إلى الهدف المنشود .
- **التحسين المستمر** : ويعني الالتزام الدائم من قبل المؤسسة نحو تقوية وتعزيز نواتجها .
- **استبعاد التباين** : ويعني التأكد من أن المخرجات تتطابق في خصائصها ومواصفاتها مع المتفق عليه أو تتفوق عليه حتى نضمن للعميل الشعور بالثقة نحو الخدمة التي تقدمها المؤسسة له .
- **القياس** : ويعني تحديد درجة تماسك المنتج واستبعاد التباين من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتنوعة بالإضافة إلى قياس رضا الزبون لنوعية المخرجات .
- **تأكيد الجودة** : ويعني منع الهدر ، والتأكيد على جودة المنتج من خلال أخذ التدابير الوقائية اللازمة لذلك مع التركيز على التدريب المستمر للعاملين .
- **الاقتراب من الزبون أو العميل** : ويعني إدماج العميل أو الزبون في العمليات الأساسية من أجل إيجاد علاقة تبادلية يتم من خلالها تحسين عملية الاتصال مع الزبون ، والزبون الذي يتعامل مع المؤسسة التربوية يتمثل في الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بفئاته المختلفة .

خامساً : بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إدارة الجودة الشاملة :

توجد مجموعة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نعرضها على النحو الآتي :

- صياغة رسالة خاصة بالمؤسسة تقوم على المنافسة .

- وضع مقاييس داخلية للجودة .
- تحفيز جميع العاملين بالمؤسسة تجاه الجودة .
- تشكيل فرق عمل لمتابعة التقدم في الجودة .
- نشر ثقافة الجودة في كل ربوع المؤسسة .
- نشر ثقافة الإشادة ومكافأة المجتهد .
- إدارة السلوكيات والأفعال الصادرة من قبل العاملين في المؤسسة .
- إدارة المقابلات مع العاملين في المؤسسة .
- الاهتمام بالتعليم والتدريب والتقييم .
- الاهتمام بالاتصالات وتدفق المعلومات .
- الاهتمام بالأدوات والمقاييس وإعداد التقارير .
- الالتزام بالموارد المتاحة والفترة الزمنية المخصصة لتحقيق الجودة .
- توفير القيادة الناجحة التي تساعد العاملين على أداء عملهم .
- التركيز على مفهوم العيوب الصفرية .
- مشاركة كل فرد في المؤسسة في عملية التحول .

مراجع الفصل السادس وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- حسن شحاتة : التعليم الجامعي والتقويم الجامعي ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، القاهرة ، ٢٠٠١ .

٢- علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة – ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠ ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

٣- محمد الرشيد : " الجودة الشاملة في التعليم " ، مجلة المعلم ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، ١٩٩٥ .

٤- مروة أحمد : " مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، ع٣٩ ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

5- I. Stebbing : Quality Assurance : The Route to Efficiency and Competitiveness , Ellis Hopwood Ltd , London , 2002 .

6- John Bank : The Essence of Total Quality Management , Prentice-Hall , Inc , New Jersey , 2000 .

7- Steve Taylor , Robert Bogdan : Introduction to Qualitative Research Methods , John Wiley & sons , New York , 2003

الفصل السابع

شروط العالمية المؤسسة التربوية

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانـياً : شروط العالمية للمؤسسة التربوية .

ثالثاً : ضبط الوثائق في المؤسسة التعليمية .

رابـعاً : أهم ملفات المؤسسة التعليمية .

خامساً : قياس عمليات المؤسسة التربوية .

قالت الإدارة :

" التميز هو التفوق على الأقران ، والظهور على الأتراب بكمال الصفات ، التي ترفع الإنسان وتعلي منه شأنه ، فتجليه من بينهم ، وتظهره عليه بحسن صفاته وخلقه " .

أولاً : مقدمة :

في ظل تقدم الثورة التكنولوجية في الوقت الحاضر وتلاحق أجيالها المتتابعة وجب على المؤسسة التربوية أن تعيد النظر في كافة سجلات الجودة وصيانتها وتحديثها من أجل ضمان استمرارية التحسين لجميع أوراقها ووثائقها ومستنداتها حتى تصبح في حالة مقروءة ، وسهلة التحديد ، ويسهل الحصول عليها أو استردادها في أي وقت .

وإذا كانت هذه المتعلقات أي الأوراق والمستندات والوثائق محفوظة على الانترنت فانه يجب تحديد نموذج يوضح موقع تلك المتعلقات ، وتاريخ إنشائها ، ومدة الاحتفاظ بها .

ثانياً : شروط العالمية للمؤسسة التربوية :

توجد مجموعة من الشروط التي تجعل المؤسسة التربوية تدخل المنافسة العالمية مع المؤسسات الأخرى المناظرة لها ، ومن أهم الشروط ما يلي :

- وجود تعليم منظم يعتمد على القدرة والعطاء والاستكشاف والإبداع .
- وجود خطة إستراتيجية ترسم الطريق التي تسر عليه المؤسسة حتى يتحقق الريادة المستهدفة .
- وجود خطة عمل تبين ماذا تعمل المؤسسة ؟ ومن أجل من تعمل ؟ ومتى تعمل ؟ ولماذا تعمل ؟ وكيف تؤدي عملها ؟
- وجود ميثاق أخلاقي للمؤسسة لدعم العمل الجماعي ، ويشجع النزاهة والمثابرة والتضحية .
- وجود هيئة تدريسية متميزة وأصحاب ريادة في مجال المعرفة .
- وجود تجهيزات جيدة وإمكانات فائقة وبنية تحتية ذات كفاءة عالية .
- وجود وفورات مالية واستثمارات تدعم ميزانية المؤسسة .
- تشجيع البحث العلمي المتميز الذي يخدم قضايا البيئة ويصب في فلك التنمية .
- وجود فئة طلابية متميزة من حيث التعليم والأنشطة يتسمون بروح الالتزام .
- وجود إستراتيجية واضحة للتغير يشارك فيها كل الأطراف المعنية سواء العاملين أو الطلاب أو أعضاء الهيئة التدريسية أو أعضاء من المجتمع المحلي .
- قيام المؤسسة بتلبية حاجات المجتمع المحلي من خلال تدعيم صور الشراكة المختلفة سواء على المستوى التدريبي أو المستوى التنموي .

- وجود أدلة لضبط الجودة وقياس الأداء بالمؤسسة .
- المراجعة الداخلية لتطبيق نظام إدارة الجودة .
- مراقبة العمليات التعليمية للتأكد من تنفيذ الإجراءات التصحيحية وبالمثل الإجراءات الوقائية .
- مراعاة جمع آراء جميع الأطراف المعنية في صياغة رؤية ورسالة وسياسة وأهداف المؤسسة .
- التركيز على مشاركة المؤسسة في خدمة المجتمع من خلال الاهتمام بالتدريب أو تقديم الاستشارات المتنوعة بمؤسسات المجتمع .
- توعية العاملين بالمؤسسة بمتطلبات تطبيق نظام الجودة وذلك من خلال برنامج تدريبي وجدول زمني يغطي كافة وحدات المؤسسة .
- التركيز على العمليات التي تساند تطوير الجودة .
- تفويض السلطة مع تكافؤ المسئولية لكل وحدة بالمؤسسة بل ولكل وظيفة على حدة .
- تنفيذ الفعاليات والأنشطة المختلفة وفق مصفوفة من الاتصالات الداخلية . حتى تتحقق الفعلية المنشودة .
- الكشف عن مواقع الخلل ومعالجتها في أسرع وقت ممكن وبالشكل الصحيح من خلال التعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها .
- وجود خطة شاملة توضح حجم الموارد البشرية المطلوبة للمؤسسة سواء في الحاضر أو في المستقبل .
- تحقيق التضامن بين وحدات المؤسسة من خلال حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل ، وعقد اللقاءات العلمية المختلفة .
- الاهتمام بوضع معايير للمدخلات والمخرجات .

ثالثاً : ضبط الوثائق في المؤسسة التعليمية :

ويتم ذلك عن طريق :

- التأكد من ملائمة الوثائق قبل اعتمادها وإصدارها .
- مراجعة وتحديث الوسائل سواء بالتنقيح أو التعديل .
- التأكد من تحديد موقف التعديلات التي دخلت على الوسائل .
- التأكد من أن الوثائق المعمول بها في المؤسسة واضحة وسهلة التمييز وذلك من خلال وضع ترميز دقيق لكل وثيقة .

- منع استخدام الوثائق التي تم إلغاءها مسبقاً .
- التمييز بين الوثائق الداخلية والوثائق الخارجية التي تخص المؤسسة .

رابعاً : أهم ملفات المؤسسة التعليمية :

يوجد في المؤسسة التعليمية عدة ملفات أهمها :

- **ملف الطلاب :** ويحتوي على السجل الدراسي للطالب ، شروط الخطة الدراسية ، التسلسل الدراسي للطالب ، ...... وغيرها .
- **ملف المعامل أو المختبرات :** ويحتوي على إرشادات تتعلق باستخدام الأجهزة ، إرشادات تتعلق بالتعامل مع المواد الكيميائية وغيرها ، وجود كتالوج لكل جهاز ، وجود إرشادات للتصرف في حالة وقوع أي حادث ، وجود إرشادات عامة للطلاب .
- **ملف المقرر الدراسي :** ويحتوي على توصيف المقرر ، وأهدافه ، وطرق تدريسه ، وطرق تقويمه ، تحديد الواجبات ، تحديد التمارين ، تحديد المشروعات ، تحديد الاختبارات ، توزيع الدرجات .

خامساً : قياس عمليات المؤسسة التربوية :

يمكن قياس عمليات المؤسسة التربوية من خلال مجموعة من الأدوات أهمها :

- استبيان موجه للطلاب يقيس اتجاهاتهم نحو كل مقرر دراسي .
- تقييم عضو هيئة التدريس .
- استبيان للخريجين للتعرف على آرائهم في عملية التأهيل الخاصة بهم .
- استبيان لجهات العامل التي يتوجه لها الخريج .
- تحليل مؤشرات الأداء التعليمي من خلال :
  - حصر عدد الطلاب المسجلين بالمؤسسة .
  - حصر عدد المتخرجين من المؤسسة .
  - حصر عدد الطلاب المفصولين من المؤسسة .
  - حساب متوسط مدة التخرج .
  - حساب متوسط توزيع الدرجات للطلاب .
  - تحديد جوانب القوى والضعف في العملية التعليمية .

- تحديد خطوات تطوير البرامج التعليمية .
- تحديد خطوات التحسين المستمر .
- تحديد نماذج من بعض الإجراءات المحسنة .
- حساب نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب .
- حساب أعضاء هيئة التدريس حسب درجاتهم العلمية .
- حساب نسبة قبول الطلاب بكل قسم أو تخصص بالمؤسسة .
- تحديد أسباب رسوب الطلاب .
- تحليل نسب أسباب الرسوب .
- تحديد مقترحات الطلاب نحو تطوير المقررات الدراسية .
- تحديد مجالات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي .

سادساً : مصفوفة التحليل الرباعي للمؤسسة التربوية (Swot Analysis) :

يهتم التحليل الاستراتيجي بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من خلال فحص العوامل الداخلية ، تحديد أهمية تلك العوامل للمؤسسة ، تحديد الأوزان الترجيحية لكل عامل بالنسبة للمؤسسة ، مع ترتيب أهمية هذه العوامل من أجل دعم قدرة المؤسسة على المؤسسة .

وتحليل " سوت " يعتمد على اختيار الإستراتيجية المناسبة للتحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية ، وتبدو أهمية تحليل العوامل الداخلية في بيان نقاط القوة والضعف والتي تمتزج دراستها مع الفرص والمخاطر البيئية الناتجة عن دراسة وتقييم العوامل الخارجية أي أن أسلوب " سوت " يرى أن العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة تتحكم في نقاط القوة والضعف أما العوامل البيئية الخارجية فتتحكم في الفرص والمخاطر مع العلم أن العوامل البيئية الداخلية تخضع لسيطرة المؤسسة في حين أن العوامل البيئية الخارجية لا تخضع لسيطرة المؤسسة كما أن نقاط القوة ومجالات الفرص تمثل الجوانب المرغوبة من جانب المؤسسة ، في حين أن نقاط الضعف ومجالات المخاطر تمثل الجوانب غير المرغوبة من قبل إدارة المؤسسة .

ولعل التحليل الآتي يوضح مضمون أسلوب " سوت " :

*** نقاط التحليل : تتمثل في :**

* نقاط القوة : ويندرج تحتها :

- سمعة طيبة .
- شهرة طيبة .
- تنويع المنتجات .
- اسم تجاري واسع الانتشار .
- الاستحواذ على نسبة عالية من السوق .
- إدارة متميزة للبحث والتطوير .

* نقاط الضعف : ويندرج تحتها :

- صعوبة التوسع في الأسواق .
- جهود ترويجية غير فعالة .
- صعوبة الوصول لبعض الأسواق (أسواق الكبار) .

* مجالات الفرص : ويندرج تحتها :

- زيادة المبيعات .
- زيادة الطلب على بعض المنتجات .
- نصيب متزايد في السوق .
- التوسع الناجح في الأسواق الخارجية .

* مجالات المخاطر : ويندرج تحتها :

- انخفاض الطلب على المنتجات .
- الفشل في تقديم منتج جديد .
- المنافسة السعرية الشديدة .

***اعتبارات أسلوب " سوت " تتمثل في :**

- نقاط القوة أو الضعف في المؤسسة عملية نسبية تختلف بحسب الزمن .
- توجيه عناصر القوة في المؤسسة نحو استغلال الفرص المتاحة في البيئة .
- توجيه عناصر المؤسسة نحو مواجهة المخاطر والمعوقات البيئية قدر الإمكان .
- استغلال المؤسسة لنواحي القوة من أجل إصلاح نواحي الضعف التي بها .
- عملية تحليل البيئة الداخلية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الخارجية مما يبرهن على العلاقة الوثيقة بينهما وهذا يتطلب من أي مؤسسة أن تتمتع بجهاز إداري كفء يساعدها في تحقيق الفرص والتغلب على المخاطر ومعالجة نواحي الضعف وتعزيز نواحي القوة .

وفيما يلي عرض تفصيلي لمصفوفة التحليل الرباعي (Swot Analysis) :

(أ) التقييم الداخلي للمؤسسة : ويشمل على نقاط الضعف ونقاط القوة :

– **نقاط الضعف** : تتمثل في :

- قلة الموارد المالية المتاحة للمؤسسة .
- غياب الارتباط بين الموجودات المعرفية في المؤسسة سواء الصريحة منها أو الضمنية .
- غياب الإستراتيجية الخاصة بالإجراءات اللازمة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة مستقبلاً .
- قلة كفاءة الكادر الفني الموجود بالمؤسسة .
- سيطرة الأساليب التقليدية على انجاز الأعمال الإدارية بالمؤسسة .
- غياب الإستراتيجية الواضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية للمؤسسة .
- زيادة الأعباء الملقاة على كاهل بعض العاملين بالمؤسسة .
- ضيق مساحة بعض أماكن وحدات المؤسسة مقارنة بحجم العمل بها ، ومقارنة بعدد العاملين بها .

– **نقاط القوة** : تتمثل في :

- ميكنة بعض الأعمال بالمؤسسة .
- حوسبة بعض برامج المؤسسة .
- وجود الشفافية عند التعامل مع جمهور المؤسسة .
- رضا عملاء المؤسسة عن الخدمات التي تقدمها لهم .
- تقديم الإرشادات والتوجيهات بشكل مستمر للمستفيدين بالمؤسسة .
- المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات .
- اعتماد المؤسسة على الأساليب العلمية في التخطيط .
- اهتمام المؤسسة بمتابعة احتياجات المستفيدين من خدماتها .
- وجود دليل للخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- وجود دليل يوضح الإجراءات التي تقوم بها كل وحدة بالمؤسسة .
- اهتمام المؤسسة بترسيخ قيم العمل الايجابية بين العاملين فيها .
- توظيف بنك المعلومات لخدمة أهداف المؤسسة .

- اهتمام المؤسسة بتحديد المسئوليات وتفويض الصلاحيات بكل وحداتها .
- اهتمام المؤسسة بقياس الأداء الداخلي لكل وحدة من وحداتها .
- اهتمام المؤسسة باستخدام الأساليب الحديثة لتقويم أداء العاملين ، وتقويم أداء المؤسسة مثل بطاقة الأداء المتوازن (B. S. C) .
- اهتمام المؤسسة بمكافأة العامل المجتهد ومعاقبة المقصر .
- تبني المؤسسة لإستراتيجية واضحة في مجال الحوافز والمكافآت .
- اهتمام المؤسسة بسياسة التوسع عن طريق إنشاء فروع جديدة لها في أماكن جديدة .

(ب) التقييم الخارجي للمؤسسة : ويشمل التهديدات أو المخاطر ، بالإضافة إلى الفرص وسوف نوجزهما على النحو التالي :

– التهديدات أو المخاطر : وتتمثل في :

- عدم استقرار القوانين واللوائح والأنظمة التي تنظم عمل المؤسسة أو تربطها بالبيئة المحيطة بها .
- ظهور مؤسسات جديدة في نفس مجال عمل المؤسسة وبالتالي تشتعل المنافسة .
- تعديل بعض التشريعات الخاصة ببعض المزايا أو الإعفاءات التنافسية .
- قلة الموارد المالية المتاحة للمؤسسة .
- وجود احتمال ضم أو دمج أو حذف بعض وحدات المؤسسة من أجل التكيف مع متغيرات العصر .

– الفرص : وتتمثل في :

- وجود قيادة واعية بالمؤسسة تركز على الكفاءة الإنتاجية .
- وجود استقرار اجتماعي يحيط بالمؤسسة .
- وجود مجموعة من المزايا أو الإعفاءات التي تساعد المؤسسة على المنافسة .
- وجود بنية تحتية متطورة بالمؤسسة .
- وجود معايير واضحة لتوظيف ثورة الاتصالات بالمؤسسة .
- وجود معايير واضحة لتوظيف الثورة المعلوماتية والتكنولوجية بالمؤسسة .
- وجود خطة إستراتيجية تتبنى سياسة توسع المؤسسة .
- اهتمام المؤسسة بتعديل القوانين المحبطة وتفعيل القوانين المحفزة .

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة من أجل مواجهة التهديدات أو المخاطر التي تواجهها وكذلك نقاط الضعف فيها ، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي :

- **إستراتيجية الفرص (SO)**: وتركز على طرح برامج وخدمات متطور تلاءم متطلبات واحتياجات المؤسسة أو المستفيدين من خدماتها .
- **إستراتيجية القوة (ST)**: وتركز على تطوير البنية التحتية للمؤسسة ، بالإضافة إلى تأهيل وتدريب العاملين بها ، ناهيك عن التركيز على سرعة الانجاز وتحقيق النتائج ، من خلال تطوير الأنظمة الداخلية للمؤسسة .
- **إستراتيجية الضعف –الفرص (WO)**:وتركز على الاستقلال المالي للمؤسسة ، بالإضافة إلى تطوير التشريعات الخاصة بذلك ، مع تعديل بعض الأنظمة المعوقة للتطوير أو التحسين .
- **إستراتيجية الضعف –التهديد (WT)**: وتركز على تطوير الشراكة بين المؤسسة ومثيلاتها ذات العلاقة ، بالإضافة إلى تدعيم نظم الاتصال بها ، والتأكيد على التعاون مع كل المؤسسات ذات العلاقة معها .

سابعاً : مصفوفة تبسيط الإجراءات :

وتتمثل تلك المصفوفة في :

- تحديث الموقع الالكتروني للمؤسسة .
- الالتزام بالمعايير العالمية عند تقديم الخدمة للمستفيد من المؤسسة .
- تدعيم مبدأ المحاسبية من خلال وضوح التعليمات التي تتفق مع معايير المحاسبية .
- الاستمرار في عملية الأرشفة الالكترونية للمؤسسة .
- تفعيل إجراءات تفويض الصلاحيات .
- متابعة إجراءات التبسيط والتحسين لكل العمليات الإدارية بجميع وحدات المؤسسة .
- نشر الدليل الإحصائي لمختلف نشاطات المؤسسة .
- تدعيم الإرشاد الوقائي عبر الانترنت ، مع إصدار تقارير دورية توضح رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها وإستراتيجيتها .
- تواصل المؤسسة مع نظائرها لزيادة الوعي التنافسي .

- وضع آليات سريعة للتعامل مع اقتراحات وشكاوى جمهور المؤسسة .
- تدريب العاملين بالمؤسسة على فن التعامل مع الجمهور .
- تحديث للبنية التحتية للمؤسسة بما يكفل راحة جماهيرها .
- توفير الأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة بالمؤسسة على موقعها الالكتروني .

ثامناً : المبادئ الموجهة لتحقيق الجودة :

توجد مجموعة من المبادئ يمكن أن تلتزم بها المؤسسة حتى تستطيع أن تحقق الجودة المنشودة ، وتتمثل هذه المبادئ في :

(أ) فيما يتعلق بالتخطيط: ويندرج تحته :

- تحديد الأولويات والأهداف وتوجيه استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة .
- تحديد الأعمال المستقبلية للمؤسسة وكيفية انجازها والفترة الزمنية اللازمة لذلك .
- تحديد نوع المستفيد من خدمات المؤسسة .

(ب) فيما يتعلق بالتنظيم: ويندرج تحته :

- التأكد من توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة لانجاز أعمال المؤسسة .
- التأكد من فاعلية العاملين بالمؤسسة ، واهتمامهم بتحقيق أهدافهم .
- تنظيم لقاءات دورية مع العاملين لتوضيح خط سير عمل المؤسسة .
- توضيح البنية التنظيمية للمؤسسة .
- توزيع المهام والمسئوليات على العاملين ، مع مراعاة قدراتهم وطاقاتهم وميولهم ورغباتهم .

(ج) فيما يتعلق بالتنشيط: ويندرج تحته :

- التأكد من وضوح رؤية المؤسسة .
- توجيه العاملين نحو المسار الصحيح .
- التأكد من انضباط العاملين في العمل عن طريق التنسيق والبرمجة والتقويم .
- حل المشكلات الطارئة ، والقضاء على الصراعات أو النزاعات أولاً بأول .
- اتخاذ القرارات بطريقة علمية ومنهجية تتوافق مع أهداف المؤسسة .
- توثيق أعمال المؤسسة وأنشطتها عن طريق التقارير أو النشرات وغيرها .

(د) فيما يتعلق بالتأطير : ويندرج تحته :

- إعطاء الأولوية للتأطير العملي المواكب لخط سير المؤسسة .
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتقديم الاستشارة العلمية للمؤسسة .
- دعم العاملين بالمؤسسة ، مع استقطاب الكفاءات ، ومحاولة التخلص من العناصر البشرية السلبية .

(هـ) فيما يتعلق بالتواصل : ويندرج تحته :

- تنظيم التواصل الداخلي الفعال بين وحدات المؤسسة .
- تنظيم التواصل الخارجي الفعال بين المؤسسة وشركائها في نفس التخصص .
- استخدام قنوات اتصال واضحة و فعالة سواء على مستوى وحدات المؤسسة أو العاملين بها .

تاسعاً : نموذج لبطاقة وصف عمليات الجودة :

يمكن أن نعرض نموذج لبطاقة وصف العمليات التي يمكن من خلالها تحقيق جودة المؤسسة ، وهذه البطاقة تتضمن :

- ماذا ← تركز على مجموعة العمليات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق الجودة المنشودة .
- مَنْ ← وتركز على نوعية المستفيد من المؤسسة .
- لماذا ← وتركز على الأهداف المنشودة للمؤسسة ، والنتائج المتوقعة منها .
- كيف ← وتركز على مجموعة التدابير التي يمكن أن تتخذها المؤسسة من أجل تحقيق الجودة .
- متى ← وتركز على الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق المؤسسة للجودة المنشودة.
- كم ← وتركز على تقدير التكلفة التي تدفعها المؤسسة من أجل تحقيق الجودة .
- ما ← وتركز على أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في ضبط الجودة وتوكيدها .
- مَنْ هم ← وتركز على فريق المنافسة .

عاشراً : بطاقة توزيع المهام :

يمكن طرح بطاقة علمية محددة لتوزيع المهام على فريق الجودة بالمؤسسة وتتضمن هذه البطاقة ما يلي :

- العمليات .
- الأنشطة والمكونات .
- المسئولون .

ولعل الشكل التالي يبرز البطاقة :

العمليات	الأنشطة والمكونات	المسئولون	ملاحظات

مع الأخذ في الاعتبار التركيز على القواعد العملية التي ينبغي اعتمادها عند توزيع المهام على فريق الجودة بالمؤسسة .

حادي عشر : أدوات مدير المؤسسة نحو الجودة :

توجد مجموعة من الأدوات التي يمكن أن يستخدمها مدير المؤسسة لتحقيق الجودة المنشودة وهذه الأدوات تتمثل في :

- مثلث الربح :

ويتمثل في التكلفة والقيمة والسعر حيث أن الأولى تعني مقدار ما تدفعه المؤسسة للعاملين من أجل صناعة وتسويق وصيانة سلعها وخدماتها ، أما الثانية وهي القيمة فتعني إحساس المستفيد بخدمات المؤسسة بالفارق بين استخدامه لهذه الخدمة ، وبين عدم استخدامه لها ، في حين أن الثالثة والتي تتمثل في السعر فيعني مقدار ما يدفعه المستفيد من المؤسسة في سبيل الحصول على خدماتها ، وعلى ضوء قدرة مدير المؤسسة على الربط بين هذه العناصر الثلاثة السابقة ، واستخدامه لها في اتخاذ قراراته ، تتحدد قيمة ما يتقاضاه من راتب أو حوافز .

- تكلفة الفرصة البديلة :

وتعني مقدار الربح الذي تخسره المؤسسة بسبب عدم اختيارهـا للبـديل الأفـضل ، وبمعنى آخر فان تكلفة الفرصة البديلة تعني مقدار ما يجب أن تضحي به المؤسسة في مقابل ما ستحصل عليه في المستقبل ، وهناك من يرى أن فكرة تكلفة الفرصة البديلة تأتي من خلال معرفة الفارق بين الربح المحاسبي أو الدفتري وبين الربح الاقتصادي ، على اعتبار أن الأول يتمثل في ناتج طرح إجمالي التكاليف الحقيقية أو المدفوعة بالفعل خلال فترة زمنية معينة من إجمالي الإيرادات الحقيقية أو المحصلة خلال نفس الفترة الزمنية ، بينما الثاني وهـو الـربح الاقتصادي فيتمثل في مقدار الربح الذي ضاع على الإنسان لأنه وضع أمواله في مؤسسة أقل ربحية من غيرها .

وعلى هذا فان :

تكلفة الفرصة البديلة = قيمة بيع كل أصول المؤسسة × متوسط سعر الفائدة الـسائد فـي سوق المؤسسة وقت البيع .

كما أن :

الربح الاقتصادي = أرباح التشغيل أو الربح المحاسبي أي المحقق فعـلاً – تكلفـة الفرصـة البديلة أي الأرباح التي كان من الواجب تحقيقها .

وأيضاً :

معدل العائد = الربح الاقتصادي ÷ جملة تكاليف مدخلات المؤسسة × ١٠٠

– المفاضلة (الحلاوة مقابل النار) :

تعد المفاضلة من أهم الأدوات الاقتصادية التي تعين مدير المؤسسة في اتخاذ قراراتها ، وعادة تكون بمثابة اختيار بين ضدين أي التنازل عن شيء ما في مقابل حـصول الإنـسان على شيء آخر ، وعلى هذا فان المفاضلة تجمع بين اللذة والألم ، والتكلفة والإيراد ، الـربح والخسارة .

وقد اكتسبت المفاضلة كعملية إدارية أهميتها من خلال النتائج التي تترتب عليها ، فإما أن تكون نتائج طيبة ، حيث لا يوجد فقد في الموارد المستخدمة ، وتكون معدلات الأداء عالية والانجاز أكبر ، وإما أن تكون النتائج سلبية يترتب عليها عواقب وخيمة للمؤسـسة ، وهـذا يفرض على مدير المؤسسة البحث عن أساس للمقارنة بين البدائل المطروحة ، حتى يستطيع

أن يقوم بوزن كل بديل ، بمعنى أن يفاضل بين البدائل حتى يختار أفضلها من أجل مواجهة المشكلات التي تعترض المؤسسة .

– مستوى التكلفة :

فمن المتعارف عليه أن التكلفة لها أنواع متعددة منها :

* التكاليف الثابتة .
* التكاليف المتغيرة .
* تكاليف الإنتاج الكلية .
* تكلفة الفرصة البديلة .
* التكاليف الاقتصادية للإنتاج .
* متوسط التكلفة المتغيرة .
* متوسط تكلفة الإحلال .

ومن خلال قيام المؤسسة بتحليل مثل هذه التكاليف تستطيع أن تتقدم على المؤسسات المنافسة لها ، بل يمكنها أن تتجاوز حجم الإنتاج المثالي ، مع خفض تكاليف الوحدة الواحدة ، والمحافظة على الأسعار المنافسة ، وتحقيق المزيد من الأرباح .

– الناس والمعرفة والآلات :

يعد البشر في المؤسسة بمثابة عنصر العمل ، وتعد الآلات بمثابة رأس المال ، وتشير المعرفة إلى المستوى الفني والتكنولوجي المستخدم في تحقيق الانسجام بين عنصري العمل ورأس المال في المؤسسة .

وكلما أحسن مدير المؤسسة في تحقيق الانسجام بين عنصري العمل والممثل في ساعات العمل ، وعدد العاملين ، وبين رأس المال والممثل في قوة الآلات وساعات تشغيلها كلما استطاع أن ينتج أكبر كم ممكن من المنتجات وعلى جودة عالية خلال فترة زمنية معينة ، وبالتالي تحقق المؤسسة نسبة أرباح عالية تساعد في تحقيق رضا العنصر البشري عن المؤسسة ، ورضا المستفيد عن خدماتها .

– من التعميم إلى التنوع :

فالتعميم يعني الإنتاج الوفير ، بنما التنوع يعني الإنتاج حسب الطلب ، ولاشك أن فكرة الإنتاج الوفير تؤدي إلى زيادة الاستهلاك وتنميط المنتجات ، في حين أن التنوع ينطلق من رغبات وطلبات المستفيد من خدمات المؤسسة ، وإذا استطاعت المؤسسة أن تجمع رغبات جماهيرها ثم تجميعها في صور متقاربة ، ثم محاولة تنميط هذه الرغبات ، آنذاك يمكنها بناء

خط إنتاج يلبي رغبات هذه الجماهير ، ومن ثم تنجح المؤسسة في تحقيق رضا جماهيرهـا ، وتخفيض تكلفة الإنتاج عن طريق زيادة حجم المنطقة .

– انحدار منحنى التعلم :

ويعني معاونة مدير المؤسسة على اكتشاف أخطائه وخاصـة فيمـا يتعلـق بمقـدار انخفاض في متوسط التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة الناتجة عن زيادة الخبرة الإدارية فلاشك أن المدير الذي يعمل كثير يمكن أن تتوافر أمامه فرص الجـودة بدرجـة أكبـر ، بمعنـى أن المؤسسة التي يعمل فيها العاملون بدرجة نشاط أكبر يستطيعوا أن يكتسبوا خبرة تخصـصية أفضل ، بل ويستطيعوا أيضاً أن يحققوا كمية إنتاج اكبر .

– سياسة العرض والطلب :

فالعرض يعبر عن حاجة الإنتاج ، أما الطلب فيعبر عن حجم الطلب علـى الـسلعة أو الخدمة ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل أهمها :

- إيجاد الوسيلة الفعالة للاتصال بالعملاء أو جماهير المؤسسة .
- استخدام أساليب الإعلان والترويج القادرة على إثارة المستهلك أو المستفيد من خدمات المؤسسة .
- تحديد السعر المناسب للعميل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب .
- الإلمام بالخصائص السكانية للمجتمع الذي تباع فيه السلعة أو تقدم فيه الخدمة .
- التقدير الدقيق لمرونة الطلب على السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة .
- تقدير متغيرات الموضة أو الأذواق تجاه السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة .
- التعرف على اتجاهات المستفيد من خدمات المؤسسة أو سلعها .
- الإنصات المستمر لطالب الخدمة من المؤسسة أو لمستهلك سلعها .
- الوقوف على إخلاص المستفيد من خدمات المؤسسة تجاهها .

– المخاطرة المحسوبة :

تعرف حالة التأكد على أنها الحالة التي تتوفر فيها لصانع القـرار بالمؤسـسة كافـة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصحيح بنسبة ١٠٠% ، في حين أن حالة عدم التأكد تكـون عكس ذلك ، وهنا تأتي حالة المخاطرة والتي توصف بأنها مزيج من حالة التأكد وحالة عـدم التأكد ، وعلى هذا فان حالة المخاطرة حالة احتمالية تجمع بين توقع الحدوث ، وتوقـع عـدم الحدوث ، وتأسيساً على ما سبق فان حساب المخاطرة يعد من أهم وظائف الإدارة في المـدى

القصير والمدى الطويل على حد سواء ، على اعتبار أن الربح الخاصة بالمؤسسة يأتي نتيجة للمخاطرة .

– التنافس من أجل التعاون :

فالمدير الواعي هو الذي يقوم بوضع إستراتيجية للتعاون في مؤسسته تنطلق من تحديد نشاط المؤسسة ، وتحديد نشاط كل وحدة بها ، وتهيئة المناخ المحفز للعمل ، وحصر نقاط القوة ، ومحاولة تعزيزها ، وحصر نقاط الضعف ، ومحاولة مواجهتها ، وتحديد المنافس له ، مع تحديد الأساليب اللازمة للتعامل معها ، معنى ذلك أن إستراتيجية التعاون تركز على سياسة الطلب ، وسياسة الإنتاج ، وسياسة المنافسة ، ومثل هذه السياسات تتضمن تعاون مدير المؤسسة مع العاملين فيها منذ مرحلة تصميم الخدمة ، وانتهاءً بوصولها إلى المستفيد ، وعبر البداية والنهاية تأتي وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوظيف ، واتخاذ قرارات حتى تأتي الخدمة عبر دوراتها المتكاملة مربية للمستفيد .

مراجع الفصل السابع وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- أكرم رضا : دليل الشباب إلى النجاح ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ١٩٩٩.

٢- فيصل عبد الله : مهارات الإشراف الإداري الفعال ، دار قابس ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٩.

٣- محمد فتحي : أبجديات التفوق الإداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

٤- ـــــــ : الآن أنت مدير ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .

ثانياً : المراجع المترجمة :

٥- أديث واينر ، أرنولد براون : الإنسان وبيئة العمل ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ، س٣ ، ع٣ ، القاهرة ، فبراير ١٩٩٥ .

٦- دين سبتزر : التحفيز الخارق ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ، س٤ ، ع٢ ، القاهرة ، يناير ١٩٩٦ .

٧- شلومو مايتال : عشر أدوات أساسية للمديرين ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ، س٣ ، ع٢ ، القاهرة ، يناير ١٩٩٥ .

٨- فرانك ك. سوننبرج : الإدارة بضمير – تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ، س٣ ، ع٤ ، القاهرة ، ابريل ١٩٩٥ .